

Personalbemessung: Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II: Abschlussbericht

Stellermann, Rolf; Hempel, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stellermann, R., & Hempel, P. (2015). *Personalbemessung: Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II: Abschlussbericht*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB452). Frankfurt am Main: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47221-3>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



FORSCHUNGSBERICHT

452

Personalbemessung Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II

– Abschlussbericht –

28. Januar 2015

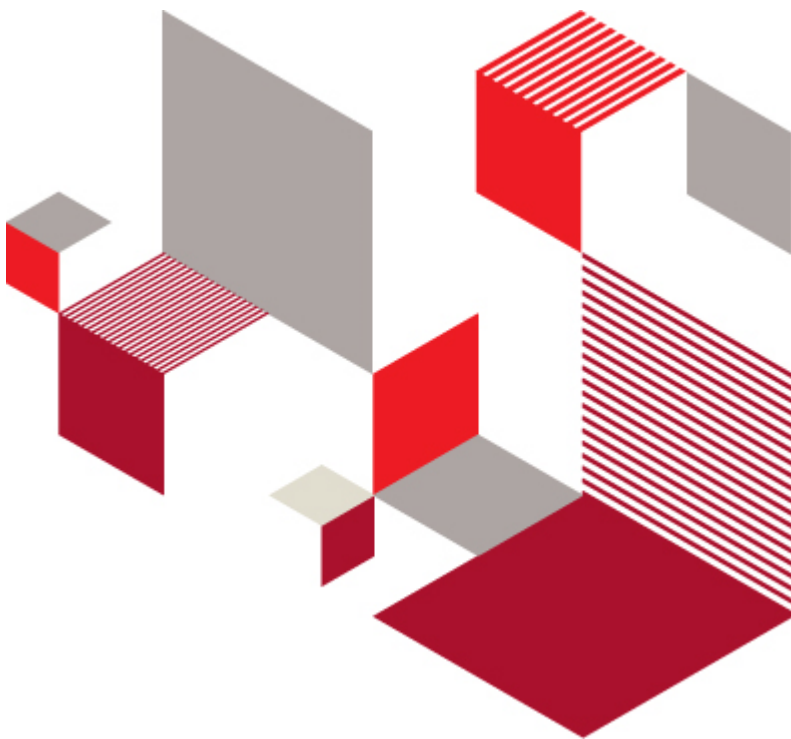
Version 2.0

Personalbemessung Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II

Abschlussbericht

Durchgeführt durch die Unternehmen

BearingPoint® sopra  **steria**



Die Organisationsberatung wird im Rahmen des Drei-Partner-Modells des Bundesverwaltungsamtes durchgeführt.

Weitere Informationen unter: www.bundesverwaltungsamt.de

Ansprechpartnerin BVA:

Heike Schöpplein

Organisationsuntersuchungen und -beratungen

Bundesverwaltungsamt

E-Mail: 3PM@bva.bund.de

Internet: www.bundesverwaltungsamt.de

Stand: Version 2.0

28. Januar 2015

Das vorliegende Dokument wurde durch die Fa. BearingPoint GmbH und Sopra Steria GmbH erstellt.

Ansprechpartner BearingPoint:

Rolf Stellermann

Senior Manager – Public Services

E-Mail: rolf.stellermann@bearingpoint.com

Internet: www.bearingpoint.com/de

Ansprechpartner Sopra Steria Consulting:

Peter Hempel / Reno Richter

Senior Manager – Public Service

E-Mail: public-services@online.soprasteria.com

Internet: www.soprasteria.de

Dokumentinformationen

Datum:	28.01.2015
Version:	2.0
Zustand:	<input type="checkbox"/> in Bearbeitung seit: <input type="checkbox"/> vorgelegt am: <input type="checkbox"/> akzeptiert/ abgeschlossen
Verfasser:	Rolf Stellermann, Peter Hempel
Projektleiter:	Rolf Stellermann
Dokumenten-ID:	2015-01-16_EA_2210_Abschlussbericht PBE_LG_gE.docx

Dokumentenhistorie

Datum	Version	Änderungsgrund	Verantwortlich
02.12.2014	0.9	Entwurf	BearingPoint, Sopra Steria
10.12.2014	1.0	Finales Dokument	BearingPoint, Sopra Steria
13.01.2015	1.1	Einarbeitung Anmerkungen der Steuerungsgruppe	BearingPoint, Sopra Steria
16.01.2015	2.0	Finales Dokument	BearingPoint, Sopra Steria
28.01.2015	2.0	Vorstellung AG Personal des BLA	BearingPoint, Sopra Steria, BMAS

Verteiler

Empfänger	Gremium	Erhalten am
Steuerungsgruppe Version 09		02.12.2014
Steuerungsgruppe Version 09		13.12.2014
AG Personal Version 2.0		20.01.2015

Inhalt

1	Management Summary	11
2	Ausgangslage und Zielsetzung	17
2.1	Ausgangslage.....	17
2.2	Zielsetzung	18
3	Vorgehen und Methodik	20
3.1	Das Vorgehen im Überblick.....	20
3.2	Verfahren und Methodik im Detail	22
3.2.1	Designphase	22
3.2.2	Erhebungsphase	24
3.2.3	Auswertungsphase	27
3.2.4	Konzeption und Berichtslegung	29
3.2.5	Projekt-, Kommunikations- und Akzeptanzmanagement	30
3.3	Qualitätssicherung und Projektorganisation	31
3.4	Wesentliche Aspekte des Datenschutzes	33
4	Analysemodell und Datenerhebung	36
4.1	Datenmodell.....	36
4.2	Datenherkunft.....	37
4.3	Datenspezifikation	38
4.3.1	Externe Einflussfaktoren	38
4.3.2	Interne Einflussfaktoren	38
4.3.3	Qualitätsindikatoren	39
4.4	Methodische Grundlagen der Jahresarbeitszeitschätzung.....	40
4.4.1	Aufgabenkatalog	40
4.4.2	Gründe für die Jahresarbeitszeitschätzung (JAZ)	42
4.4.3	Berechnung der Nettoarbeitstage	43
4.4.4	Rückstände	45
4.4.5	Datenerhebung und aufgabenbezogene Verteilung	45
4.5	Methodische Grundlagen der Beschäftigtenbefragung	47
4.5.1	Zielsetzung und Design	48
4.5.2	Themen- und Kategorien	49
4.5.3	Datenauswertung und Interpretation	50
5	Ergebnisse der Jahresarbeitszeitschätzung	51
5.1	Rücklauf und Projektzielbezug.....	51
5.2	Aufgabenbezogene Ergebnisse der JAZ	52
5.2.1	Verteilung der Jahresarbeitszeit - Aufgabengruppenebene	52
5.2.2	Arbeitsanteile nach Funktionstypen	53
5.2.3	Verteilung der Jahresarbeitszeit - Aufgabenebene	56
6	Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung	59
6.1	Rücklaufquote und Repräsentativität.....	59
6.2	Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung	59
6.2.1	Zufriedenheit	59
6.2.2	Rahmenbedingungen	62
6.2.3	Qualität meiner Arbeit	65
6.2.4	Zeit- und Handlungsbedarf	67
6.2.5	Zusammenhänge zwischen den Kategorien	69
7	Analyse der Handlungsbedarfe	71
7.1	Analysierte Themenfelder und -blöcke.....	71

7.2	Statistische Zusammenhänge	71
7.2.1	Analyserichtung und Ergebniserwartung	71
7.2.2	Rückforderungen, Erstattungen und Ersatzansprüche	72
7.2.3	Anspruchsbegründende und verändernde Faktoren	73
7.2.4	Allgemeine Beratung, Schnittstellenaufgaben, Folgetätigkeiten	74
7.3	Gründe, Risiken und Verbesserungspotenziale	75
7.3.1	Fokusgruppendedesign	75
7.3.2	Nicht (vollständig) erledigte Aufgaben oder Aufgabenteile	77
7.3.3	Gründe für die Nichterledigung	78
7.3.4	Risiken als Folge der Nichterledigung	80
7.3.5	Rückforderungen, Erstattungsansprüche, Ersatzansprüche	80
7.3.6	Anspruchsbegründende und -verändernde Faktoren	82
7.3.7	Allgemeine Beratung, Schnittstellenaufgaben, Folgetätigkeiten	83
7.3.8	Bewertung	84
8	Signifikante Einflussfaktoren für den Personaleinsatz	86
8.1	Methodische Grundlagen	86
8.1.1	Berechnung der abhängigen Variablen	86
8.1.2	Datengrundlage und Datenreduktion	87
8.1.3	Multivariate Analyse	89
8.2	Ergebnisse der Regressionsanalyse – signifikante Einflussfaktoren	89
8.2.1	Überblick über die Einflussfaktoren – alle Regressanten	89
8.2.2	Erwerbsfähige Leistungsberechtigte mit verfestigtem Langzeitbezug	90
8.2.3	Erwerbsfähige Leistungsberechtigte	91
8.2.4	Zugang an Leistungsempfängern nach SGBII	91
8.2.5	Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst	92
8.2.6	Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf	92
8.2.7	Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten	92
8.2.8	Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes	93
9	Bildung vergleichbarer Gruppen von gE	94
9.1	Methodische Vorbemerkungen	94
9.1.1	Zielsetzung	94
9.1.2	Methodik der Clusteranalyse	94
9.2	Vergleichbare gE in 14 Clustern	96
9.2.1	Vorbemerkung	96
9.2.2	Cluster 1	97
9.2.3	Cluster 2	97
9.2.4	Cluster 3	98
9.2.5	Cluster 4	98
9.2.6	Cluster 5	98
9.2.7	Cluster 6	99
9.2.8	Cluster 7	99
9.2.9	Cluster 8	99
9.2.10	Cluster 9	100
9.2.11	Cluster 10	100
9.2.12	Cluster 11	100
9.2.13	Cluster 12	101
9.2.14	Cluster 13	101
9.2.15	Cluster 14	101

9.3	Clusteranalyse und Clustervergleich.....	102
9.3.1	Regionale Verteilung der Cluster	102
9.3.2	Clusterwerte und Clustervergleich	104
9.3.3	Varianzbetrachtung innerhalb der Cluster (Aufgabengruppe)	109
9.3.4	Varianzbetrachtung innerhalb der Cluster (Aufgabenebene)	111
10	Zusammenhang von Personaleinsatz und Qualität	114
10.1	Widerspruchsgrund fehlerhafte Rechtsanwendung.....	115
10.2	Höhe der Zahlungsansprüche	117
10.3	Kundenzufriedenheit	119
10.3.1	Bewertung	120
11	Orientierungswerte der Personalbemessung	124
11.1	Reflexion von Zielsetzungen und Ergebnisse.....	124
11.2	Vergleich von Y-Wert und gültigem Betreuungsschlüssel	125
11.3	Empfehlung: Clusterbezogene Orientierungswerte und Bandbreiten	127
12	Daten- und Organisationsanalyse	130
12.1	Zielsetzung und Vorgehen	130
12.2	Datenanalyse und Positionierung im Cluster.....	132
12.2.1	Positionierung anhand der Aufgabenwahrnehmung	132
12.2.2	Positionierung mit Bezug auf Personal- und Organisationsdaten	134
12.2.3	Positionierung anhand relevanter Min/Max-Werte	135
12.2.4	Positionierung anhand der Analyse der Rahmenbedingungen	135
12.2.5	Auswertung von Qualitätsdaten	137
12.3	Organisationsuntersuchung – HyperCube®Thesen	139
12.3.1	Zielsetzung und Methodik	139
12.3.2	Übergreifende „Regeln“ und Prüfthesen	140
12.3.3	Clusterbezogene „Regeln“ und Prüfthesen	141
13	Personalbemessung und -fortschreibung	146
13.1	Personalbedarfsermittlung in den gE	146
13.1.1	Fortschreibung auf Aufgabenebene	146
13.1.2	Ermittlung des Stellenbedarfs	148
13.1.3	Personalsteuerung	149
13.2	Personalplanung auf Bundesebene	151
13.2.1	Bottom-Up-Planung	151
13.2.2	Verfahren zur Aktualisierung von Vergleichswerten	153
13.2.3	Clusterdialoge und Vergleichsarbeit	153
14	Anlagen	155
14.1	Clusterspezifische Auswertungen	155
14.2	GE-spezifische Daten.....	155
14.3	Webtool zur Jahresarbeitszeitschätzung	156
14.4	Fragebogen der Beschäftigtenbefragung	160
14.5	Liste der in das Datenmodell einbezogenen Variablen	169
14.6	Clusterdarstellung zur Zuordnung der gE	202

Hinweis:

Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass sich sämtliche Formulierungen in diesem Dokument auf Personen beiderlei Geschlechts beziehen. Soweit Formulierungen nur in männlicher Form angeführt sind, erfolgt dies ausschließlich zum Zweck der leichten Lesbarkeit.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
BA	Bundesagentur für Arbeit
bzgl.	bezüglich
BfDI	Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit
BG	Bedarfsgemeinschaft
BLA	Bund-Länder-Ausschuss
BMF	Bundesfinanzministerium
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BuT	Bildung- und Teilhabe
BVA	Bundesverwaltungsamt
d. h.	das heißt
DLV	Dienstleistungsvereinbarung
eD	einfacher Dienst
eLb	erwerbsfähige Leistungsberechtigte
etc.	et cetera
FAQ	Frequently Asked Questions
gE	gemeinsame Einrichtungen
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ID	Identifikation
i.S.v.	Im Sinne von
JC	Jobcenter
JAZ	Jahresarbeitszeitschätzung
KdU	Kosten der Unterkunft
LG	Leistungsgewährung
mD	mittlerer Dienst
M&I	Markt und Integration
NAH	Nettoarbeitsstunden
neLb	nicht erwerbsfähige Leistungsberechtigte
o. g.	oben genannt
PBE	Personalbedarfsermittlung

PR	Personalvertretung
QM	Qualitätsmanagement
SBV	Schwerbehindertenvertretung
SG	Steuerungsgruppe
SGB II	Sozialgesetzbuch - Zweites Buch (SGB II) – Grundsicherung für Arbeitsuchende
SvB	sozialversicherungspflichtig Beschäftigter
vs.	versus
VZÄ	Vollzeitäquivalent
z. B.	zum Beispiel
zkT	zugelassene kommunale Träger

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vorgehensmodell	20
Abbildung 2:	Übersicht Maßnahmen zur Kommunikation und Qualitätssicherung	33
Abbildung 3:	Übersicht Datenmodell	37
Abbildung 4:	Aufgabenkatalog der gE in der Leistungsgewährung im SGB II	42
Abbildung 5:	Durchschnittliche Nettoarbeitsstage von Beamten/ Angestellten	44
Abbildung 6:	Berechnungsformel zu Nettoarbeitsstunden pro Beschäftigter	46
Abbildung 7:	Berechnung der Nettoarbeitsstunden je Aufgabe und Gesamt als Ergebnis der JAZ	47
Abbildung 8:	Untersuchungsmodell Beschäftigtenbefragung	48
Abbildung 9:	Verteilung der Nettoarbeitsstunden auf die Aufgabengruppen	53
Abbildung 10:	Verteilung Arbeitszeitanteile an den Fachaufgaben der LG nach Beschäftigten der LG	54
Abbildung 11:	Prozentuale Verteilung an gE nach Arbeitsanteilen des jeweiligen Kundenportals für Aufgaben der Leistungsgewährung	54
Abbildung 12:	Prozentuale Verteilung an gE nach Arbeitsanteilen der Führungskräfte für Aufgaben der Leistungsgewährung	55
Abbildung 13:	Verteilung der Aufwände auf Fachaufgaben der LG (Aufgabengruppen 2 bis 4)	57
Abbildung 14:	Ergebnisse der Kategorie "Zufriedenheit" der Beschäftigtenbefragung	60
Abbildung 15:	Ergebnisse der Kategorie "Rahmenbedingungen" der Beschäftigtenbefragung, Fragen R 10 bis R 18	63
Abbildung 16:	Ergebnisse der Kategorie "Rahmenbedingungen" der Beschäftigtenbefragung Fragen R 19 bis R 26	63
Abbildung 17:	Ergebnisse der Kategorie "Qualität meiner Arbeit" der Beschäftigtenbefragung	66
Abbildung 18:	Ergebnisse der Kategorie " Handlungsbedarfe" der Beschäftigtenbefragung Fragen H 32 bis H 38	68
Abbildung 19:	Ergebnisse der Kategorie "Handlungsbedarfe" der Beschäftigtenbefragung Fragen H 39 bis H 44	68
Abbildung 20:	Wirkungsrichtungen der Variablen in der Beschäftigtenbefragung	70
Abbildung 21:	Themenblöcke der Expertenworkshops	71
Abbildung 22:	Beispielhafte Darstellung eines linearen Zusammenhangs einer Korrelationsanalyse	72
Abbildung 23:	Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock I	73
Abbildung 24:	Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock II	74
Abbildung 25:	Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock III	75
Abbildung 26:	Untersuchungsdesign Expertenworkshops	77
Abbildung 27:	Ergebnisse der Expertenworkshops: Gründe für die Nichterledigung	79
Abbildung 28:	Ergebnisse der Expertenworkshops: Risiken als Folge der Nichterledigung	80
Abbildung 29:	Beispiel der Darstellung einer Clusteranalyse	95
Abbildung 30:	Deutschlandweite Darstellung der gE nach Clustern	103
Abbildung 31:	Bandbreite der y-Werte über alle gE und für die 14 Cluster	104
Abbildung 32:	Darstellung der Daten der signifikanten Variablen je Cluster (als Zahlwert)	107
Abbildung 33:	Darstellung der Daten der signifikanten Variablen je Cluster (als positiv-negativ Darstellung).	108
Abbildung 34:	Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 4	110
Abbildung 35:	Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 8	110
Abbildung 36:	Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 14	111
Abbildung 37:	Varianz der Aufgabenwahrnehmung für die Aufgaben mit dem höchsten Handlungsbedarf (Beispiel Cluster 8)	112

Abbildung 38:	Varianz der Aufgabenwahrnehmung mit der höchsten Min-Max-Ausprägung	113
Abbildung 39:	In die Analyse einbezogene Qualitätsindikatoren	115
Abbildung 40:	Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Stattgegebene Widersprüche	116
Abbildung 41:	Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Zahlungsansprüche	117
Abbildung 42:	Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Kundenzufriedenheit	119
Abbildung 43:	Erklärende Variablen für ausgewählte Qualitätsindikatoren – Mittelwerte über alle gE	121
Abbildung 44:	Prozess der Organisationsanalyse und Sollwertfestlegung	131
Abbildung 45:	Beispieldarstellung Aufgaben-Cluster-Vergleich	133
Abbildung 46:	Auswertung Personal- und Organisationsdaten mit Ja/Nein-Antwortmöglichkeiten	134
Abbildung 47:	Auswertung Personal- und Organisationsdaten mit Werte-Ergebnissen	135
Abbildung 48:	Auswertung der Rahmenbedingungen zu Vergleichszwecken im Cluster	136
Abbildung 49:	Clusterbezogener Überblick Widersprüche	138
Abbildung 50:	Rangpositionierung Qualitätsindikator für die 10 gE mit dem niedrigsten bzw. höchsten Aufwand pro BG	138
Abbildung 51:	Struktur der Rangpositionen für den y-Wert und den Qualitätsindikator	139
Abbildung 52:	Überblick über den Ablauf einer HyperCube®-Analyse (Vorgehensmodell)	140
Abbildung 53:	Clusterübergreifende Ergebnisse aus der HyperCube-Analyse	141
Abbildung 54:	Clusterspezifische Ergebnisse aus der HyperCube-Analyse	145
Abbildung 55:	Beispiel zur Berechnung eines neuen y-Wertes	147
Abbildung 56:	Beispiel für die Ermittlung der Nettoarbeitszeit und der VZÄ	149
Abbildung 57:	Beispiel für die Ermittlung der Nettoarbeitszeit und der VZÄ	150
Abbildung 58:	Prozess der Stellenplanung auf Bundesebene	152

1 Management Summary

Hintergrund und Zielsetzung (Kap. 2)

Seit dem 1. Januar 2011 setzen 304 gemeinsame Einrichtungen und 106 zugelassene kommunale Träger (zkT) als Jobcenter die Aufgaben der Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) um. Das durchgeführte Projekt betrifft nur die gemeinsamen Einrichtungen.

Für den Bereich der Leistungsgewährung (LG) wurde seitens des Bundes im Jahr 2009 unter Nutzung von Erfahrungswerten der bisherigen Aufgabenwahrnehmung und unter Einbeziehung der kommunalen Aufgabenerfüllung ein Orientierungswert für die Personalausstattung festgelegt. Dieser betrug zum Zeitpunkt der Untersuchung 1:115 (ohne BuT) und war beständig Gegenstand intensiver Diskussionen. Vor diesem Hintergrund bestand die Forderung nach einer faktenbasierten Entscheidungshilfe mit konkreten Standards für die Personalbedarfsermittlung in der Leistungsgewährung.

Der Bund-Länder-Ausschuss (BLA) hat am 14. November 2012 beschlossen, dass eine Untersuchung zu bedarfsgerechten Orientierungswerten im Bereich der Leistungsgewährung der gemeinsamen Einrichtungen im SGB II erforderlich ist. Im Ergebnis dieser Untersuchung werden zu drei Punkten konkrete Handlungsempfehlungen erwartet:

- Für eine generell angemessene Personalausstattung (bundeseinheitlicher Orientierungswert) unter Berücksichtigung von Standards (Erfolgsfaktoren) zur Verbesserung der Aufgabenerledigung
- Für eine nachhaltige und an individuellen Bedarfen orientierte Steuerung der benötigten Personalausstattung
- Für eine an Qualität und Rahmenbedingungen orientierte Personalmenge

Projektorganisation und Vorgehen (Kap. 3 und 4)

Das Projekt wurde von den Unternehmensberatungen BearingPoint und Sopra Steria Consulting durchgeführt. Das BMAS stellte ein Projektteam mit dem intensive Vorarbeiten und Abstimmungen durchgeführt werden konnten. Wesentliche Planungen und Zwischenergebnisse wurden mit einer Steuerungsgruppe, der Bund, Länder und Kommunalvertretungen angehörten, abgestimmt. Die Geschäftsführungen der teilnehmenden gE stellten zusammen mit den hausinternen Projektkoordinatoren und -multiplikatoren eine reibungslose Projektdurchführung vor Ort sicher. Personalräte, Schwerbehindertenvertretungen und Bundesdatenschutzbeauftragte wurden in die Projektentwicklung und -erarbeitung ziel- und ergebnisbezogen eingebunden.

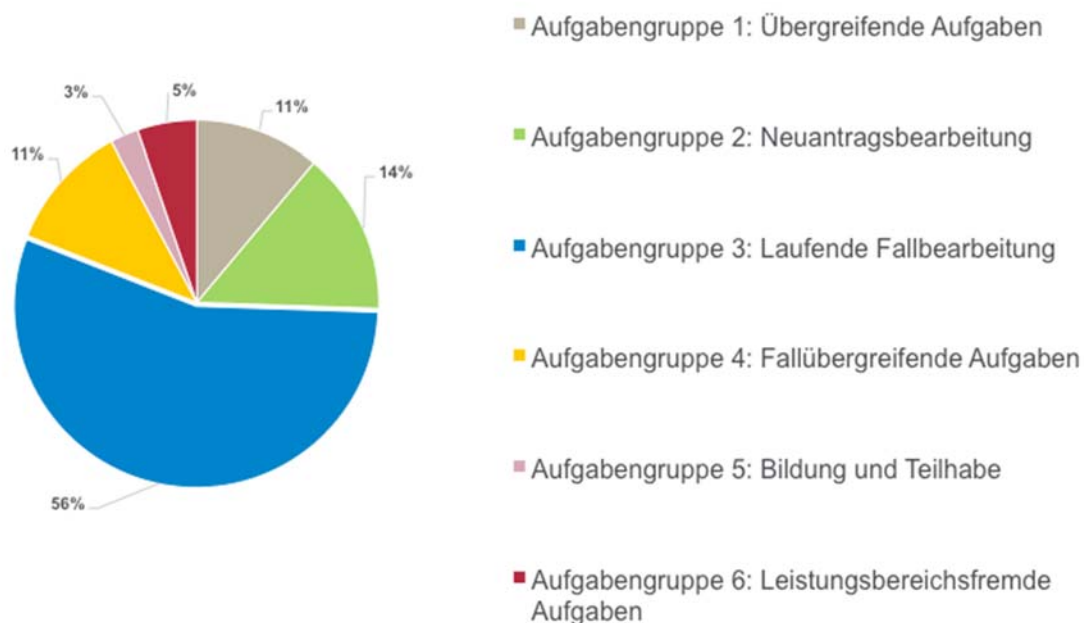
Ergebnisse der Jahresarbeitszeitschätzung (Kap. 5)

299 von 304 gemeinsamen Einrichtungen haben im Rahmen dieses Projekts an der Erhebung der Jahresarbeitszeitschätzung (JAZ) teilgenommen. Durch die enge und kooperative Zusammenarbeit mit den teilnehmenden gE konnte eine Rücklaufquote von 100% erreicht werden.

Damit konnten zwei wesentliche Ziele des BLA erreicht werden:

- Die Erstellung eines fortschreibungsfähigen Aufgabenkatalogs zur nachhaltigen und faktenbasierten zukünftigen Personalplanung und
- die Erhebung des tatsächlich notwendigen oder eingesetzten Arbeitsaufwandes für die Leistungsgewährung auf einer vergleichbaren Basis.

Die im Rahmen des Projekts erhobenen Nettojahresarbeitsstunden belaufen sich auf ca. 40 Millionen Stunden. Die Arbeitszeit wird überwiegend für die laufende Fallbearbeitung und die Neuantragsbearbeitung genutzt.



Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung (Kap. 6)

An der mitbestimmungspflichtigen Befragung der Beschäftigten haben 285 Jobcenter teilgenommen. Es haben dabei 21.696 Beschäftigte an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von über 80% entspricht. Bei dieser für eine freiwillige Befragung überdurchschnittlich hohen Rücklaufquote kann auf Basis vielfältiger Repräsentativitätstest davon ausgegangen werden, dass repräsentative und damit verallgemeinerungsfähige Ergebnisse erzielt wurden.

In der Kategorie „Zufriedenheit“ gaben die Beschäftigten an, überwiegend zufrieden mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld zu sein (im Durchschnitt 2,22). Positiv werden das Arbeitsklima im Team, die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit und des Arbeitstages sowie die Zufriedenheit mit dem individuellen Tätigkeitsfeld bewertet. Negativ wurde die Außenwahrnehmung (Öffentlichkeit) der eigenen Arbeit, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die aktive Mitgestaltung von Prozessen betrachtet.

Insgesamt werden die Rahmenbedingungen etwas schlechter als die Zufriedenheit beurteilt (im Durchschnitt 2,5). Positiv wurden die erfahrene Anerkennung und Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte, der eigene Kompetenzgrad zur Aufgabenerfüllung, der konstruktive Erfahrungsaustausch mit Kol-

legen und die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung bewertet. Negativ wurde die Komplexität der Rechtsvorschriften, das Zeitbudget zur Fallbearbeitung, die Wahrnehmung interner Zusatzaufgaben und die IT-Unterstützung empfunden.

Insgesamt wird die Qualität der eigenen Arbeit sehr hoch eingeschätzt.

Bei der Kategorie „*Handlungsbedarfe*“ sahen die Beschäftigten einen grundsätzlichen Zeit- und Handlungsbedarf (Mittelwert 2,73). Die Antworten fielen je nach Fragestellung bzw. Themengebiet unterschiedlich aus, was als hohe Qualität der Befragungsergebnisse gedeutet werden kann.

Analyse der Handlungsbedarfe (Kap. 7)

Über durchgeführte Korrelationsanalysen konnten keine eindeutigen und über alle gE systematisch gültigen Erklärungen zu den Handlungsbedarfen festgestellt werden. Daher wurden in anschließenden bundesweiten Fokusgruppen qualitative Erklärungen erarbeitet. Aus diesen lassen sich folgende übergreifende Erkenntnisse gewinnen, die sowohl den Handlungsbedarf generell erklären, aber auch verständlich machen, warum dieser Handlungsbedarf subjektiv tendenziell ähnlich gelagert und unabhängig von der objektiven Situation (verfügbare Zeit etc.) empfunden wird:

- Die Beschäftigten gehen überaus effizient mit der ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitszeit um. Der Umfang an anfallenden Aufgaben wird priorisiert (praxistaugliche Qualität und intensive Prüfung von Einzelfällen vs. größtmögliche Prüftiefe in jedem Fall), um eine möglichst effektive Bearbeitung zu gewährleisten. Dies führt zu einem subjektiven Empfinden von Handlungsbedarfen.
- Nicht für alle abgefragten Aufgaben besteht ein hoher Handlungsbedarf.
- Vor allem die Masse und Komplexität der Rechtsnormen, die Weisungen sowie der Wechsel bzw. die Zunahme der gesetzten Prioritäten hat für den Großteil der Beschäftigten das Aufgabengebiet unüberschaubar gemacht.
- Es hat sich gezeigt, dass das Anspruchsniveau der Beschäftigten zum Teil höher ist als das Niveau, das grundsätzlich für die Tätigkeit in der Leistungsgewährung gefordert wird.
- Zudem besteht ein erheblicher Widerspruch zwischen dem wirtschaftlichen, praktikablen und erforderlichen Handeln vor Ort und zentralen Vorgaben, Zielen und Geschäftsprozessen.

Jede gE ist aufzufordern, organisationsinterne Verbesserungspotenziale zu prüfen. Durch gezielte, von den jeweiligen strukturellen Voraussetzungen abhängende, steuernde Maßnahmen könnte Entlastung für die Beschäftigten erreicht und somit der Handlungsbedarf verringert werden. Es wird daher empfohlen, dass diese Zusammenhänge vor Ort in den gE überprüft werden.

Einflussfaktoren auf den Personaleinsatz (Kap. 8)

Im Rahmen einer multivariaten statistischen Analyse sollten signifikante Einflussvariablen für den Personaleinsatz identifiziert werden. Dabei wurde die abhängige Variable „Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft“ (y-Wert), die aus der Jahresarbeitszeitschätzung gewonnen wurde, mit mehr als 200 potenziell einflussreichen Variablen in Verbindung gebracht. Von diesen erwiesen sich sieben Variablen als signifikant, die zusammen rund 50% der Varianz der abhängigen Variablen erklären. Unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten wird dies als ein guter Erklärungswert erachtet. Für die übrigen ca. 193 Variablen

(vgl. Anhang, Ziff. 14.5) aus dem verwendeten Datenmodell konnte statistisch kein signifikanter Zusammenhang mit dem Personaleinsatz festgestellt werden. Diese Variablen können also nicht die restlichen 50% der Varianz der abhängigen Variablen beschreiben. Diese 50% können nur mit Faktoren erklärt werden, die außerhalb unseres Untersuchungsmodells liegen und daher nicht erfasst wurden bzw. nicht erfassbar gewesen sind.

Bei folgenden Variablen wurde ein statistisch nachweisbarer und signifikanter Einfluss auf die Höhe des Personaleinsatzes identifiziert (Darstellung nach Höhe der Signifikanz):

1. Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit verfestigtem Langzeitbezug
2. Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten
3. Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGB II
4. Quote Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittleren Dienst
5. Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf
6. Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten
7. Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes

Bildung vergleichbarer Gruppen von gE (Clusterung) (Kap. 9)

Basierend auf den Ergebnissen der Regressionsanalyse wurde mit den signifikanten Variablen eine Clusteranalyse durchgeführt, um an den Rahmenbedingungen gemessen relativ homogene Gruppen zu identifizieren (zu clustern). Es wurden 14 Cluster identifiziert.

Obwohl die Rahmenbedingungen innerhalb der Cluster relativ homogen sind, ist die Personaleinsatzquote (γ -Wert NAH/ BG) breit gestreut. Dies gilt für einige Cluster stärker und bei anderen weniger.

Dieses Ergebnis zeigt, dass ein bundesweiter Orientierungswert nicht angemessen ist, da er unterschiedliche Rahmenbedingungen nicht berücksichtigen kann. Die Streuung in den Clustern zeigt aber auch, dass es innerhalb der Cluster einer sehr genauen Analyse bedarf, wodurch die Position der jeweiligen gE begründet ist und ob sie gerechtfertigt erscheint.

Die Zugehörigkeit der gemeinsamen Einrichtungen zum Cluster ist im Anhang (Ziff. 14.6) dargestellt.

Zusammenhang zwischen Personaleinsatz und Qualität (Kap. 10)

Als abhängige und zu erklärende Variablen wurden gängige, in der SGB II-Praxis genutzte, Qualitätsindikatoren einbezogen, die eine Aussage zur fachlichen Korrektheit der Ergebnisse der Leistungsgewährung sowie zur erreichten Kundenzufriedenheit ermöglichen (z. B. Widerspruchsgrund wegen fehlerhafter Rechtsanwendung, Höhe der Zahlungsansprüche, Kundenzufriedenheit etc.). Die untersuchten Indikatoren sind eher ungeeignet, solche Mängel zu messen, die sich zugunsten der Leistungsberechtigten auswirken, (z. B. zu hohe Auszahlungen bewirken durch fehlende Geltendmachung von Rückforderungen, oder eine nicht vollumfängliche Prüfung von vorhandenem Einkommen und Vermögen etc.).

In allen Analysen wurden signifikante erklärende Variablen identifiziert, wobei die durchschnittlich eingesetzte Nettoarbeitszeit pro Bedarfsgemeinschaft – als die Höhe des Personaleinsatzes – nicht dazu gehörte. Damit kann grundsätzlich gesagt werden, dass auf Bundesebene in Bezug auf Mängel, die sich zuun-

gunsten der Leistungsberechtigten auswirken, kein Zusammenhang zwischen quantitativem Personaleinsatz und Qualitätsniveau gemessen werden kann. Auf regionaler Ebene ist dieser Zusammenhang nicht untersucht worden.

Orientierungswerte der Personalbemessung (Kap. 11)

Die Projektergebnisse haben nachgewiesen, dass ein allgemeingültiger Betreuungsschlüssel für die Leistungsgewährung nicht anforderungsgerecht ist. Zugleich zeigen die Projektergebnisse, dass rd. 52% der Aufwandsunterschiede nicht durch bekannte externe Rahmenbedingungen oder organisatorische Regelungen erklärt werden können. Der unterschiedliche Arbeitsaufwand beruht demnach auch auf einer sehr unterschiedlichen Effizienz der Aufgabenwahrnehmung, wie sie sich in den einzelnen gE in der Vergangenheit herausgebildet hat. Die Einflussfaktoren hierfür können sehr unterschiedlich sein.

Die Projektergebnisse zeigen des Weiteren, dass der derzeit angewandte Betreuungsschlüssel wesentliche Unterschiede in den gE (wie unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, länderunterschiedliche Feiertage, unterschiedliche Gesundheitsquoten oder erhebliche Zuarbeiten aus anderen Funktionsgruppen wie dem Kundenportal) nicht berücksichtigt, die aber gravierende Folgen für die verfügbare Jahresarbeitszeit hat. Dementsprechend schlagen wir vor, zukünftig die in dem Projekt ermittelte Größe „Nettoarbeitsstunden pro BG“ als Vergleichs- und Orientierungswert zu nutzen.

Aus der vorstehend beschriebenen Gesamtsituation ergibt sich die Notwendigkeit, dass jede gE die Gründe für die spezifische Ausprägung der Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft (y-Wert) nur mit eigenen Analysen ermitteln kann und Veränderungen der Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft (y-Wert) gegenüber dem Ist des Jahres 2013 im Rahmen des Planungsverfahrens durch eigene Analysen begründen muss. Für Veränderungen sind ausgehend von der Ist-Situation Ziele zu bestimmen und dann die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren.

Der Gesetzgeber hat sich für dezentrale Verantwortung entschieden, so dass aufwandsrelevante Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung in einem gewissen Umfang zu akzeptieren sind. Des Gleichen müssen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Personalbemessung berücksichtigt werden, wie sie sich in den jeweiligen Clustern ausdrücken.

Als Orientierungswert wird demnach der Median des jeweiligen Clusters vorgeschlagen, der in Nettojahresarbeitsstunden pro BG ausgedrückt wird. Als Bandbreite wird die Spanne definiert, die um den Orientierungswert zwischen dem 1. und 3. Quartil liegt.

Zu den Orientierungswerten je Cluster vgl. Ziff. 9.3.2, Abb. 32, Spalte Whisker-Box-Plot.

Daten- und Organisationsanalyse (Kap. 12)

Es wird keine grundsätzliche systematische und allumfassende Organisationsuntersuchung empfohlen. Bei einzelnen gE kann diese erforderlich sein, für die Mehrzahl der gE wird eine schwerpunkt- und zielorientierte Analyse aufgrund der zur Verfügung gestellten Datenbasis ausreichend sein.

Personalbemessung und Fortschreibung auf gE-Ebene (Kap. 13)

Die Ermittlung des Personalbedarfs setzt auf den Ergebnissen der Daten- und Organisationsanalyse auf und leitet darauf aufsetzend die Konsequenzen für den Personaleinsatz ab. Der Personalbedarf muss in zwei Dimensionen ermittelt werden:

- (1) Nettoarbeitszeit pro BG (y-Wert): Welcher Aufwand ist erforderlich, um so effizient wie möglich die angestrebte Qualität pro Aufgabe pro BG-Fall zu erreichen?
- (2) Personalbedarf in Stellen: Welcher Planstellenbedarf ergibt sich aus dem Einzelaufwand pro BG, der Zahl der BG und den personalwirtschaftlichen Gegebenheiten?

Personalplanung auf Bundesebene (Kap. 13.2)

Eine top-down-Planung und -Steuerung ist nicht möglich. Der Personalbedarf ist gE-konkret zu ermitteln und kann auf Bundesebene und für die Cluster aggregiert werden. Diese Durchschnittswerte (Bund und Cluster) sind lediglich Kenngrößen für den bundesweiten Bedarf, keine Steuerungsgrößen. Für die bundesweite gE-konkrete Planung schlagen wir ein zweistufiges Verfahren vor:

1. Planung des Basisbedarfs unter Anwendung des gE-spezifischen y-Werts und der BG-Mengen
2. Vervollständigung des Plan-Personalbedarfs auf Antrag der gE unter Beachtung des verfügbaren Stellenplans (nach Bestätigung durch die Träger), um
 - im Einzelfall personalwirtschaftliche Gegebenheiten und
 - die Veränderungen infolge veränderter Zielsetzungen im Organisationsentwicklungsprozess zu berücksichtigen

Die auf Bundesebene aggregierte Kenngröße zum Personalbedarf basiert dann auf dem Ist des Aufwands in der Leistungsgewährung.

2 Ausgangslage und Zielsetzung

2.1 Ausgangslage

Bis zum Inkrafttreten der Grundsicherung für Arbeitsuchende im Rahmen des Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt zum 1. Januar 2005 gab es zwei Fürsorgesysteme für erwerbsfähige Hilfebedürftige: die Arbeitslosenhilfe nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) und die Sozialhilfe nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG).

Ein Ziel der Reform für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt war die Leistungsgewährung der Grundsicherung für Arbeitsuchende aus einer Hand. Hierzu wurden mit dem Start der neuen gesetzlichen Regelung als ausführende Verwaltungseinheiten Arbeitsgemeinschaften aus den Agenturen für Arbeit und den Städten und Landkreisen in ihrer Eigenschaft als örtliche Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende gebildet. Die Arbeitsgemeinschaften wurden in Folge des Urteils des Bundesverfassungsgerichts vom 20. Dezember 2007 aufgrund der Frage der bis dahin gesetzlich nicht geregelten Mischverwaltung und des daraufhin angepassten Grundgesetzes sowie weiterer Gesetzesänderungen in gemeinsame Einrichtungen (gE) überführt.

Seit dem 01.01.2011 wirken 304 gemeinsamen Einrichtungen und 106 zugelassenen kommunalen Trägern (zKT) als Jobcenter im Rechtskreis SGB II. Das hier skizzierte Projekt betrifft nur die 304 gemeinsamen Einrichtungen.

Mit der Bildung dieser neuen Verwaltungseinheiten wurden für den Arbeitsbereich Markt und Integration (M&I) Orientierungswerte für die Personalausstattung gesetzlich geregelt. Für den Bereich der Leistungsgewährung (LG) wurde seitens des Bundes im Jahr 2009 unter Nutzung von Erfahrungswerten der bisherigen Aufgabenwahrnehmung und unter Einbeziehung der kommunalen Aufgabenerfüllung ein perspektivischer Orientierungswert („Betreuungsschlüssel“) von 1:130 (Stellen zu Fallzuständigkeit, ohne BuT) als Planungsgrundlage angesetzt. Dieser Orientierungswert wurde jedoch seitens der Arbeits- und Sozialministerkonferenz in Frage gestellt. Der bundesweite Durchschnittswert betrug zu Projektbeginn 1:115 (ohne BuT).

Vor dem Hintergrund eines fehlenden gesetzlichen Orientierungswerts für den Bereich der Leistungsgewährung besteht die Forderung nach einer faktenbasierten Entscheidungshilfe mit konkreten Standards für die Personalbedarfsermittlung in der Leistungsgewährung.

Der Bund-Länder-Ausschuss (BLA) hat am 14. November 2012 beschlossen, dass eine Untersuchung zu bedarfsgerechten Orientierungswerten im Bereich der Leistungsgewährung der gemeinsamen Einrichtungen im SGB II erforderlich ist.

Das vorliegende Projekt wurde im Drei-Partner-Modell¹, mit dem BMAS als Auftraggeber, durchgeführt.

2.2 Zielsetzung

In der Erarbeitung des übergeordneten Zieles, den Personalbedarf in der Leistungsgewährung im SGB II zu untersuchen und bedarfsgerechte Orientierungswerte zu entwickeln, berücksichtigt das Projekt zur Umsetzung des Beschlusses folgende Rahmenvorgaben des BLA:

- Es sollen empirisch belastbare Resultate mit einem hohen Akzeptanzwert erzielt werden.
- Es soll eine möglichst hohe Datenqualität bei einem gleichzeitig möglichst geringen Erhebungsaufwand erreicht werden.
- Wesentliche Einflussfaktoren auf den Personalbedarf sollen in die Untersuchung einbezogen und quantitativ für die Erklärung unterschiedlicher Personalbedarfslagen herangezogen werden.
- Qualitative Elemente der empirischen Sozialforschung sollen die quantitative Datenbasis ergänzen, indem sie beispielsweise gute Praxis (Erfolgsfaktoren für gute qualitative und quantitative Arbeitsergebnisse) ermitteln und aufzeigen.
- Die Qualität der Leistungsgewährung soll als ein notwendiger Bezugspunkt für die Ermittlung von bedarfsgerechten Orientierungswerten in die Analyse einbezogen werden.

Unter Nutzung der aus der Datenauswertung abgeleiteten Erkenntnisse soll ein Vorschlag für die Bildung von Orientierungskennzahl(en) erarbeitet werden. Hierbei sind folgende Fragen leitend, die im Rahmen einer Vorstudie² zu dieser Untersuchung ermittelt wurden:

- Welcher fachliche Zusammenhang bildet die Aufwandsvarianz am besten ab?
- Ist dies die bisherige Schlüsselkennzahl „Bedarfsgemeinschaften pro Vollzeitäquivalent“ oder können andere Zusammenhänge, möglicherweise auch mehrere Kennzahlen, zu einer Steuerung besser beitragen?
- Welche Einflussfaktoren können zu einer Clusterung führen, über die Gruppen von vergleichbaren gE gebildet werden?
- Wie können ein oder mehrerer Orientierungskennzahlen ermittelt werden?

Aus diesen Vorüberlegungen ist abzuleiten, wie ein System von Orientierungskennzahlen im Sinne eines realistischen Zielwertes ausgestaltet werden kann. Dabei sind insbesondere folgende Anforderungen zu berücksichtigen:

¹ http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_VMB/DreiPartnerModell/2014_DreiPartnerModell_node.html

² Die Arbeitsgruppe Personal des BLA untersuchte die methodischen Voraussetzungen und erarbeitet bis zum BLA am 24. April 2013 einen Formulierungsvorschlag für einen Forschungsauftrag zur Personalbemessung für die Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen (Projektskizze) in Umsetzung des Beschlusses TOP 4.3 BLA am 24.11.2012 (<https://www.sgb2.info/seite/personalbemessung>).

- **Nutzbarkeit:** Die Orientierungskennzahl(en) müssen einen Wert widerspiegeln, der für alle gE, die diesen im Ist noch nicht erreichen, durch noch umzusetzende Verbesserungsmaßnahmen erreichen können (Ziel).
- **Akzeptanz:** Der Orientierungswert bzw. die Orientierungswerte sollen eine hohe Akzeptanz als Planungsgrundlage gewinnen. Sollten mit der Aggregation zu einem Gesamtwert keine ausreichend akzeptierbaren Zielwerte möglich sein, sind gegebenenfalls modifizierende Verfahren vorzuschlagen, beispielsweise die Vorgabe von Bandbreiten.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die der Analyse zu Grunde liegenden Rahmenbedingungen und die erreichte Ergebnisqualität müssen plausibel und nachvollziehbar sein. Die Berechnung des Orientierungswerts muss für die gE so nachvollziehbar sein, dass er als Richtwert anerkannt wird und nicht wegen einer zu großen Komplexität zu Fehlinterpretationen führt.
- **Vergleichbarkeit:** Die Daten sollen vergleichbar sein, was hohe Anforderungen an das Verfahren der Aggregation von Einzelwerten zu einem Gesamtwert stellt, sowie an die Clusterung von vergleichbaren Gruppen von gE.
- **Darstellbarkeit:** Die Variationsbandbreite der sozioökonomischen und organisatorischen Einflussfaktoren einerseits und die erzielte Ergebnisqualität andererseits zwingen bei der Ermittlung einer Orientierungskennzahl methodisch zu Aggregationen. Die Wirkungen und Ergebnisse aller Einflussfaktoren sind dann im Detail nicht mehr erkennbar. Deshalb bedarf es einer aussagekräftigen Darstellung der Einzelfaktoren, die dem Zielwert der Orientierungskennzahl zu Grunde liegen. Hierfür sind sowohl die Daten der statistischen Aufbereitung als auch die Ergebnisse der qualitativen empirischen Analyse heranzuziehen.

Im Ergebnis der Untersuchung werden drei Punkten konkrete Handlungsempfehlungen erwartet:

- Für eine generell angemessene Personalausstattung (bundeseinheitlicher Orientierungswert) unter Berücksichtigung von Standards (Erfolgsfaktoren) zur Verbesserung der Aufgabenerledigung.
- Für eine nachhaltige und an individuellen Bedarfen orientierte Steuerung der benötigten Personalausstattung.
- Für eine an Qualität und Rahmenbedingungen orientierte Personalmenge.

3 Vorgehen und Methodik

3.1 Das Vorgehen im Überblick

Das Projekt wurde in vier Phasen durchgeführt. Das Vorgehen und wichtige Zwischenschritte der einzelnen Phasen werden aus folgender Übersicht deutlich:



Abbildung 1: Vorgehensmodell

Begleitet wurden die Phasen durch ein strukturiertes und kontinuierliches Projekt-, Kommunikations- u. Akzeptanzmanagement. Zusätzlich fungierte die zu Projektbeginn gebildete Steuerungsgruppe (SG)³ in allen Phasen als projektbegleitendes Kontrollgremium. Sie wurde zum Abschluss einer jeden Projektphase durch den Auftragnehmer über bisherige Zwischenergebnisse informiert, um anschließend das weitere Vorgehen gemeinsam zu beschließen.⁴

³ In der Steuerungsgruppe wurden die unmittelbaren Projektbeteiligten (Bund (durch Vertreter des BMAS und BMF), Länder (durch Vertreter des Landes Bayern und Saarland), BA und die kommunalen Spitzenverbände Deutscher Landkreistag (DLT) und Deutscher Städtetag (DST)) zusammengefasst.

⁴ Der Einbezug weitere Akteure in die Untersuchung kann dem Kapitel 3.2.5 und folgend entnommen werden.

Ausgehend von der Berichtspflicht gegenüber dem BLA wird das Projekt bis zum Jahresende 2014 abgeschlossen. Im Folgenden wird zunächst grob auf die einzelnen Phasen eingegangen, danach jede Phase gesondert in Arbeitsschritten und eingesetzten Methoden aufgeschlüsselt.

1. Designphase:

In der Designphase fand die Projektfeinplanung statt, wurden die grundsätzlichen Konzepte und Methoden erarbeitet und detailliert sowie die wesentlichen Stakeholder über die Absicht, die Zielsetzung und den Verlauf der Hauptstudie informiert. Der Auftragnehmer stellte für die Erhebung ein webbasiertes Erhebungswerkzeug bereit, welches im Rahmen der Design- und Erhebungsphase auftragsbezogen angepasst und verfeinert wurde. Im Rahmen der Designphase besuchte das Beratungsteam einige gemeinsame Einrichtungen vor Ort und führte eine explorative Analyse durch (u. a. zur Datenverfügbarkeit und -bereitstellung, Darstellung des Aufgabenkatalogs, Diskussion der Erhebungsform, damit die Datenerhebung umfassend und schnell durchgeführt werden konnte).

Die Designphase startete im August 2013 und endete im Dezember 2013.

2. Erhebungsphase:

In der Erhebungsphase wurden alle notwendigen Daten erfasst und erhoben. Die Erhebung wurde dazu in vier Abschnitte gegliedert: Anpassung des Erhebungstools, Information und Schulung der Beteiligten, Durchführung der Erhebung, Zusammenstellung und Dokumentation der erhobenen Daten.

Vor der Erhebung wurde besonders auf das Datenerhebungskonzept und die Vorabplausibilisierung der Datenerhebung geachtet, um zum einen Nacherhebungen zu vermeiden und zum anderen wirtschaftlichen, technischen, datenschutzrechtlichen und methodischen Problemen zu entgehen.

Die Erhebungsphase startete im Januar 2014 wurde im April 2014 beendet.

3. Auswertungsphase:

Die Auswertung wurde in drei Abschnitte gegliedert: Statistische Auswertung der Daten (uni-, bi- und multivariat), Durchführung von Expertengesprächen zur Dateninterpretation, Ableitung von Orientierungswerten und Entwicklung eines grundsätzlichen Bemessungssystems.

Die Auswertungsphase begann im April 2014 und endete im Oktober 2014.

4. Konzeptionsphase und Berichtslegung:

In der Konzeptionsphase wurde ein Konzept für eine nachhaltige Nutzung der Projektergebnisse entworfen. Dieses berücksichtigte die verschiedenen Verantwortungsebenen. Wesentliche Ergebnisse wurden den Geschäftsführungen der gE in so genannten Clustergesprächen vorgestellt und diskutiert. In dem Abschlussbericht werden nunmehr alle wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse zusammengeführt.

Die Konzeptionsphase und die Berichtslegung erfolgten zwischen Oktober 2014 und Dezember 2014.

5. Projekt-, Kommunikations- und Akzeptanzmanagement:

Begleitend zu den o.a. Phasen wurde das Projekt-, Kommunikations- und Akzeptanzmanagement umgesetzt. Dabei übernahm der Auftragnehmer das Projektmanagement und die zielgerichtete (Erst)Information der Stakeholder, Ansprechpartner und Multiplikatoren. Das grundsätzliche politische Akzeptanzmanagement sowie die Zusammenarbeit mit Medien oder Anfragen aus der Öffentlichkeit wurden (mit Zuarbeit durch den Auftragnehmer) von dem BMAS übernommen.

3.2 Verfahren und Methodik im Detail

3.2.1 Designphase

Mit der Designphase wurden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um die umfangreichen Erhebungen und Auswertungen zielorientiert und effizient durchzuführen. Hierfür wurden strukturierte fachliche und methodische Konzepte erarbeitet und dabei die Ideen und Anregungen der Beteiligten, insbesondere der Steuerungsgruppe, einbezogen.

Zu Beginn des Projektes wurde die Vorgehensplanung für die Durchführung des Projekts erarbeitet und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Damit wurde der Grundstein gelegt, um sowohl die notwendigen fachlichen Aspekte mit der erforderlichen Tiefe zu reflektieren, alle zu Beteiligten im erforderlichen Umfang zu integrieren und zugleich einen realisierbaren Arbeitsplan zu verfolgen.

Ausgehend vom Ziel der Studie, die Personalbemessung in der Leistungsgewährung im SGB II zu untersuchen und bedarfsgerechte Orientierungswerte zu entwickeln, wurden im fachlichen Gesamtkonzept zuerst der erforderliche Datenbedarf und die notwendigen statistischen Methoden bestimmt. Darauf aufbauend wurden die Erhebungsmethoden und -instrumente der Rahmen- und der Personalbemessungsdaten entworfen.

Im Rahmen der Designphase wurde auch ein übergreifender Aufgabenkatalog entwickelt, über den die erforderliche Jahresarbeitszeit für die Leistungsgewährung anhand einer Jahresarbeitszeitschätzung ermittelt werden sollte. Der Aufgabenkatalog stellt somit die Basis der Zeiterfassung dar und ist auch die Grundlage für die Fortschreibung der Personalbemessung in den gE. Es wurde daher besonderen Wert darauf gelegt, dass der Aufgabenkatalog in der Praxis verständlich (alle anfallenden Arbeiten sollten über Aufgaben identifizierbar sein) und für alle gE derselbe ist. Er wurde deshalb in so genannten Praktikerworkshops zusammen mit Experten aus 73 repräsentativ ausgewählten gE (nach den Kriterien groß/ klein; Ost/West etc.) erarbeitet und rollierend abgestimmt.

Die einzelnen Konzepte, die im Rahmen der Designphase entwickelt wurden, waren auf die flächendeckende Einbeziehung aller 304 gE gerichtet, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Die Konzepte umfassten deshalb alle Aspekte der Vorbereitung der Erhebung (detailliertes und umfangreiches Kommunikations-, Informations- und Schulungskonzept, umfangreiche Maßnahmen des Projekt-Akzeptanzmanagements), der Erhebung selbst (Tooleinsatz, Datenschutz, Organisation der Datenerhebung) und der Auswertung (Expertenworkshops und Clustergespräche). Im Erhebungskonzept wurde entsprechend dargestellt und begründet, wie alle relevanten Aspekte des Datenschutzes gewährleistet werden konnten.

Das Gesamtkonzept wurde den Geschäftsführungen und Projektkoordinatoren in 12 bundesweiten Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Konzeption einer Beschäftigtenbefragung hinzuweisen, die auf Wunsch der GF und der PR zusätzlich zur Jahresarbeitszeitschätzung der Beschäftigten durchgeführt wurde und deren Notwendigkeit sich unmittelbar aus den oben genannten Veranstaltungen ergab. Diese zielte darauf ab, ergänzende Einschätzungen der Beschäftigten zur Motivation, zu den Rahmenbedingungen, der wahrgenommenen Arbeitsqualität und den Handlungsbedarfen zu erheben. Damit sollte es ermöglicht werden, insbesondere die so genannten „verdeckten Rückstände“ zu erheben, die sich daraus ergeben, dass bestimmte Arbeitsschritte nicht oder nicht in der notwendigen Tiefe erledigt werden.

Das Gesamtkonzept der Designphase wurde mit der Steuerungsgruppe im Detail abgestimmt und als Grundlage für die Information der Beteiligten genutzt.

Arbeitsschritte

- Entwicklung eines Zeit- und Arbeitsplanes
- Abstimmung der Vorgehensweise und Termine mit der SG
- Dokumentenanalyse
- Analyse der in der Praxis anzutreffenden Varianten der Aufbauorganisation und Prozesse
 - Interviews mit der BA
 - Vor-Ort-Interviews und –Workshops bei ausgewählten gE
- Erarbeitung eines Standardaufgabenkataloges inkl. der Ermittlung von Falldaten
 - Dokumentenanalyse
 - Durchführung von bundesweiten Praktikerworkshops zur Ermittlung des Aufgabenkatalogs für die Jahresarbeitszeitschätzung der Beschäftigten in der LG5
 - Pretest der Zeiterfassung in ausgewählten gE
 - Überarbeitung
- Durchführung von Informationsveranstaltungen mit allen Geschäftsführungen und den in den gE zuständigen Projektkoordinatoren⁶

⁵ Diese wurden insbesondere zur Ermittlung und Abstimmung eines übergreifenden Aufgabenkataloges, des Erhebungsverfahrens, der Datenbereitstellung und -nutzung und zur Diskussion über Erhebungsparameter, wie Mehrarbeit, Fehlzeiten, Rückstände durchgeführt. Sie umfassten 73 repräsentativ ausgewählte gE an bundesweit 6 Workshop-Standorten.

⁶ Im November 2013 fanden 12 regionale Veranstaltungen zur vertiefenden Information über das Projekt und den Fortgang mit Geschäftsführern und Projektkoordinatoren statt. Gleichzeitig waren diese Veranstaltungen Möglichkeiten zum gemeinsamen Austausch und der Etablierung eines effektiven Kommunikationsprozesses unter den Projektteilnehmern.

Projektkoordinatoren waren, vergleichbar der Multiplikatoren, durch die gE selbst bestimmte Beschäftigte der gE, die zur Vorbereitung der Personalbemessung/ Zeiterfassung anonymisierte Personalstammdaten sowie organisationsspezifische Daten der gE zusammentrugen. Sie unterstützten dabei den Prozess der Datenerhebung und waren mitverantwortlich für den Datenschutz während und nach der Zeiterfassung.

- Durchführung von Informationsgesprächen mit den Arbeitsgruppen der Vorsitzenden der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen
- Konzept zur Entwicklung der Orientierungswerte – Auseinandersetzung mit dem geltenden bundeseinheitlichen Orientierungswert – Entwicklung von grundsätzlichen Alternativen
- Konzept der statistischen Analyse inkl. der benötigten Inputdaten sowie deren Plausibilisierung
 - Identifikation von Qualitätsindikatoren und Definition von Rahmendaten
 - Dokumentenanalyse
 - Interviews in der BA
 - Interviews in ausgewählten gE
 - Konzeption
 - Expertengespräche mit ausgewählten gE zur Validierung der Vorgehensweise aus Praktikersicht
 - Überarbeitung des Konzepts
 - Konzeption der Datenplausibilisierung
 - Konzeption
 - Expertengespräche mit ausgewählten gE zur Validierung der Vorgehensweise aus Praktikersicht
 - Überarbeitung des Konzepts
- Design der Erhebungsmethodik der Personalbemessungsdaten
 - Konzept der Ermittlung der Arbeitszeiten; vor allem: Plan – Ist, Art der und Umgang mit Rückständen, Umgang mit Überstunden, nicht besetzte Stellen etc.
 - Konzept zur Beachtung des Datenschutzes und der Datensicherheit
- Konzeption und Abstimmung eines Fragebogens der Beschäftigten
 - Konzeption, Abstimmung des Fragebogens
 - Expertengespräche mit ausgewählten gE zur Validierung der Vorgehensweise aus Praktikersicht
 - Erstellen der Leitfäden und Infomaterialien
 - Aufwand bei der Klärung der Datenschutzfragen des Fragebogens

Die Ergebnisse der Designphase, wurden der SG am Ende der Phase im Rahmen einer Präsentation vorgestellt, diskutiert und der weitere Projektverlauf skizziert.

3.2.2 Erhebungsphase

Im Rahmen des Projekts wurden alle notwendigen Daten mit dem Ziel erhoben, qualitativ hochwertige, repräsentative, zuverlässige sowie valide Informationen zu erhalten. Zugleich sollte die laufende Tätigkeit in den gE so wenig wie möglich beeinträchtigt werden. Für die Datenerhebung wurden die Fragen der Gremienbeteiligung, des Datenschutzes und der Datensicherheit sowie des Akzeptanzmanagements im Projekt berücksichtigt.

Das webbasierte Erhebungstool wurde für den Einsatz im Rahmen einer Jahresarbeitszeitschätzung und im Hinblick auf die Erhebung von mehreren zehntausend Beteiligten angepasst. Wegen der hohen Teilnehmerzahl wurde die Einsatzfähigkeit umfangreich getestet und dokumentiert, wurden die Datenschutz- und Datensicherheitsaspekte umfangreich hinterfragt und vom Datenschutzbeauftragten des Bundes geprüft.

Die Information der Beteiligten erfolgte auf der Grundlage des bereits weitgehend funktionsfähigen Erhebungstools und wurde nach dem Multiplikatorenkonzept durchgeführt.⁷ Um Wissen zu vermitteln, neue Kompetenzen aufzubauen und die Umsetzung zu unterstützen, waren die so genannten Multiplikatoren erforderlich, die die Mitarbeiter vor Ort bei folgenden Aktivitäten unterstützten:

- Information und Einweisung der teilnehmenden Mitarbeiter in das Verfahren Jahresarbeitszeitschätzung
- Einweisung der teilnehmenden Mitarbeiter in die Anwendung des Web-Tools zur Erfassung der Jahresarbeitszeitschätzung
- Unterstützung vor Ort und Beantwortung von Fragen bzgl. der Jahresarbeitszeitschätzung
- Ggf. Weiterleitung von Fragen an das Projektteam und Rückmeldung der Antwort vom Projekt an die betroffenen Mitarbeiter

Während der Erhebungsphase wurden auch alle weiteren Daten zu den Fallmengen, den Qualitätsindikatoren und organisatorischen sowie sozioökonomischen Rahmendaten erfasst.

Aus Expertengesprächen, den Praktikerworkshops und dem engen Austausch mit den Verantwortlichen der Bundesagentur für Arbeit konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, um projektrelevante

⁷ Das erprobte und anwenderorientierte Verfahren der Jahresarbeitszeitschätzung ist den Mitarbeitern der Leistungsgewährung i.d.R. nicht bekannt gewesen. Daher war eine umfassende Information und Einweisung in das Schätzverfahren erforderlich. Für die Mitarbeiter des Projektteams war es nicht möglich, mit allen Mitarbeitern der Leistungsgewährung der gE intensiv, zeitnah und direkt zu kommunizieren und sie persönlich in das Verfahren einzuweisen. Schriftliche Informationen unterstützten zwar den Kommunikationsprozess, sie konnten aber den direkten Kontakt nicht ersetzen.

Jede gE benannte einen oder mehrere Multiplikatoren. Diese wurden vor der Durchführung der Jahresarbeitszeitschätzung durch den Auftragnehmer in das gesamte Verfahren eingewiesen. Die Einweisung erfolgte jeweils für Gruppen von bis zu ca. 50 Multiplikatoren. Es wurden 15 Veranstaltungen bundesweit durchgeführt, so dass vertretbare Reisezeiten gewährleistet werden konnten. Inhaltlich wurden die Multiplikatoren zu folgenden Punkten geschult:

- Vorstellung der Projekts, der Projektziele und der Vorgehensweise im Projekt
- Vorstellung Rolle und Aufgabe eines Multiplikators
- Vorstellung der Methode der Jahresarbeitszeitschätzung
- Vorstellung des Web-Tools zur Erfassung der Jahresarbeitszeit
- Vorstellung des Aufgabenkatalogs
- Klärung offener Fragen

Die Moderation der Veranstaltung und die Vorstellung der einzelnen Themen erfolgte durch Mitarbeiter der Beratungsunternehmen. Diese standen auch für die Klärung der offenen Fragen zur Verfügung. Mit Abschluss der Jahresarbeitszeitschätzung endeten die Aufgaben des Multiplikators.

Daten zu identifizieren. Neben der organisatorischen Unterstützung durch die Projektmultiplikatoren bei der Durchführung der Beschäftigtenbefragung war insbesondere die Bereitstellung der vollkommen anonymisierten Beschäftigtendaten (z. B. Laufbahngruppe, Arbeitszeitmodell etc.) durch die Projektkoordinatoren essentiell, um die Jahresarbeitszeitschätzung auf der Basis von vor Ort validierten Jahresarbeitszeitangaben durchführen zu können.

Des Weiteren wurden für den Aufbau des projektspezifischem Datenmodells folgende Daten unter der Mithilfe der jeweilig genannten Gruppen erhoben werden:

- Die mittelbaren externen Wirkungsfaktoren, die SGB II Strukturdaten und die Indikatoren für Qualität wurden i.d.R. als Sekundärdaten aus BA-Statistiken übernommen. In Ausnahmefällen wurden auch Statistiken des statistischen Bundesamtes herangezogen.
- Organisations- und Personaldaten wurden von allen teilnehmenden gE über Fragebögen erfragt. Bei der Befragung insbesondere der Projektkoordinatoren konnte eine 100%-Rücklaufquote erzielt werden.

Zur Durchführung der Beschäftigtenbefragung wurde ein Fragebogen entwickelt, der technisch in das vorhandene Erfassungstool eingepflegt und mit zwei Jobcentern inhaltlich und technisch vor Ort getestet (Pretest) wurde. Die Befragung der Mitarbeiter unterlag der Mitbestimmungspflicht durch den Personalrat der jeweiligen gE (siehe dazu Kapitel 4.5.1).

In den jeweiligen folgenden Bearbeitungsschritten wurden die erhobenen Daten qualitätsgesichert und plausibilisiert. Daten, beispielsweise bereitgestellt durch die Statistik der Bundesagentur für Arbeit, wurden zunächst geprüft, um in den weiteren Bearbeitungsprozess einzufließen. Anonymisierte Mitarbeiterdaten sowie Organisations-, Personal- und Qualitätsdaten, bereitgestellt durch die Projektkoordinatoren der gE, wurden ebenfalls geprüft und etwaige Unstimmigkeiten mit den Projektkoordinatoren besprochen und behoben.

Die Ergebnisse der Erhebungsphase wurden der SG am Ende der Phase im Rahmen einer Präsentation vorgestellt, diskutiert und die weitere Projektentwicklung skizziert.

Arbeitsschritte

- Anpassung des Erhebungstools
 - Anpassung des Erhebungstools
 - Abstimmung mit der SG und der Bundesdatenschutzbeauftragten
 - Erarbeiten eines Bedienungsleitfadens/ -handbuchs
 - Durchführung technischer Tests
 - Klärung technischer Voraussetzungen bei den Teilnehmern
- Information der Multiplikatoren
 - Erstellen von Informationsunterlagen
 - Einladungen
 - Organisation der Veranstaltungen

- Durchführung von 15 Veranstaltungen an bundesweit 10 Orten
- Durchführung der Erhebung
 - Erhebung der Rahmendaten mit und über die BA
 - Erhebung der Organisationsdaten mit und über die Projektkoordinatoren
 - Erhebung der Daten der Arbeitszeitschätzung für das Jahr 2013 durch eine Onlinebefragung
 - Anschreiben/ Information
 - Betrieb einer Hotmail als 2nd Servicelevel bei auftretenden Fragen
 - Erhebung der Daten in der Beschäftigtenbefragung
- Plausibilisierung der Daten
 - Abgleich der Sekundärdaten aus den gE mit denen der BA, Schaffung einer einheitlichen Daten- und Analysegrundlage, Erstellung Auswertungstools
 - Prüfung der Vollständigkeit und der Datengüte
 - Plausibilisierung der ergänzend erhobenen Daten
 - Statistische Plausibilisierung (Vollständigkeit, Datengüte, Rücklauf)
 - telefonische Interviews bei Rückfragen und Unklarheiten (BA, einzelne gE)
 - Vor-Ort Interviews
- Zusammenstellung und Dokumentation der erhobenen Daten

Das Vorgehen in der Erhebungsphase wurde mit der SG abgestimmt. Das Vorgehen und die Ergebnisse wurden durch das Beraterteam dokumentiert aufbereitet und der SG am Ende der Phase im Rahmen einer Präsentation vorgestellt, diskutiert, final abgestimmt und die weitere Projektentwicklung skizziert.

3.2.3 Auswertungsphase

Die Auswertung orientierte sich methodisch und instrumentell an der Zielsetzung und den leitenden Fragestellung des Projektes. Dabei erfolgte die Datenauswertung – je nach Fragestellung und Erhebung – auf verschiedenen aufsteigenden Ebenen. So wurden Häufigkeiten und absolute Verteilungen ermittelt (univariate Auswertung), ausgewählte Datensätze Korrelationsanalysen unterzogen und Zusammenhänge statistisch und logisch betrachtet (bivariate Auswertung) und die Datensätze schließlich so aufbereitet, dass diese in einem holistischen Modell auf den Zielwert Personaleinsatz (multivariate Auswertung) bezogen und damit statistisch nachweisbare Einflussfaktoren und Wirkungsgrade ermittelt werden konnten.

Die Daten der Jahresarbeitszeitschätzung wurden zunächst gE-spezifisch auf die Aufgaben bezogen und in Nettoarbeitszeitminuten und –stunden berechnet. Damit wurde deutlich, wieviel Arbeitszeit pro Jahr pro Aufgabe je gE im Jahr 2013 verwandt wurden. Für die multivariate Auswertung wurde der Wert anschließend auf die gE gemittelt und zur Vergleichbarkeit auf die Bedarfsgemeinschaften (BG) hin quotiert (Nettoarbeitszeitstunden pro BG).

Die Daten, die die potenziellen Einflussfaktoren widerspiegeln (Rahmenbedingungen, Organisations- und Personaldaten je gE), wurden für die Verwendung in der multivariaten Analyse ebenfalls quotiert und damit eine Vergleichbarkeit über alle gE hergestellt.

Die Daten der Beschäftigtenbefragung wurden univariat anhand ihrer Verteilung ausgewertet, womit die Häufigkeit der Antworten je Kategorie anhand der Skala abgebildet wurde. Die Antworten wurden anhand des den Kategorien zugrunde liegenden Notensystems (1-4) gemittelt und somit die Ausprägung je Antwort je gE in einem Wert abgebildet. Die Ergebnisse wurden anschließend umfassend einer statistischen Zusammenhangsanalyse unterzogen, um Kausalitäten und geprägtes Antwortverhalten zu identifizieren. Dies betraf insbesondere die so genannten Handlungsbedarfe, in denen die Beschäftigten ihre Einschätzung zu zusätzlichem Zeitbedarf zum Ausdruck brachten.

Da gerade im letzten Fall die statistischen Analysen wenig erklärend und aussagekräftig waren, wurde an die quantitative Untersuchung eine qualitative Analyse nach dem Prinzip der Fokusgruppen für die so genannten Handlungsbedarfe durchgeführt. Dabei wurden 9 Expertenworkshops mit Teilnehmern von 108 repräsentativ ausgewählten gE bundesweit durchgeführt. In den Workshops wurden Gründe, Risiken und Verbesserungsoptionen für die Handlungsbedarfe gemeinsam erarbeitet.

Sämtliche Daten wurden schließlich zunächst einer multivariaten Regressionsanalyse unterzogen, um signifikante Einflussfaktoren und die damit verbundene Einflussstärke auf der Basis der empirischen Daten zu ermitteln. Die signifikanten Umweltfaktoren (Rahmenbedingungen) wurden schließlich verwandt, um anhand einer Clusteranalyse die Gruppen von gE zu identifizieren, die mit relativ homogenen Rahmenbedingungen umgehen und dabei ihre Aufgaben erledigen müssen.

Für die Cluster wiederum wurden Clustersteckbriefe erzeugt, in denen wesentliche Daten zusammengetragen wurden, die die Cluster insgesamt und die clusterangehörigen gE charakterisieren. Dazu gehören neben den Einflussfaktoren (Regressanten) u. a. Daten zu Personaleinsatz (Nettoarbeitsstunden pro BG) und Qualität.

Sämtliche Daten wurden auch einer „HyperCube®“-Analyse unterzogen. Dabei handelt es sich um ein mathematisches Verfahren zur Identifikation von Regeln. Dabei wurde vor allem die Daten clusterbezogen untersucht, um Regeln oder Zusammenhänge zwischen Zeitaufwand und insbesondere den Organisations- und Personaldaten zu ermitteln.

Arbeitsschritte

- Statistische Auswertung der Daten, uni-, bi- und multivariat
 - Erstellen einer Gesamtauswertung
 - Erstellen eines Auswertungssatzes pro gE
 - Datenanalyse des Sekundärdatenmaterials
 - Durchführung einer multivariaten Regressionsanalyse
 - Durchführung einer multivariaten Clusteranalyse
- Clusterbezogene Auswertung
 - Clustersteckbriefe
 - Abweichungsanalysen
 - Mathematische Regelanalyse (HyperCube) je Cluster
- Auswertung der Beschäftigtenbefragung

- Datenaggregation
- Thematische Aufbereitung der erfassten Daten
- Zusammenstellung der Daten in einem Dokumentenband
- Erstellen einer Datendokumentation (Leitfaden, Herangehensweise etc.)
- Validierung des Konzept für die statistische Auswertung
- Erstellen einer Gesamtauswertung zur Kommunikation der Befragungsergebnisse in den gE
- Durchführung von Expertengesprächen zur qualitativen Analyse der Handlungsbedarfe
 - Konzeptpapier zur Durchführung der Expertengespräche
 - Repräsentative Auswahl und Einladung von Teilnehmern
 - Durchführung von Fokusgruppen
 - Dokumentation der Ergebnisse
- Komplettierung der Auswertung und Konzipierung des/-r Orientierungswert(e)
 - Dokumentation aller Auswertungsergebnisse
 - Design des/-r Orientierungswert(e)
 - Entwicklung eines Bemessungssystems

Das Vorgehen und die Ergebnisse der Auswertungsphase wurden durch das Beraterteam dokumentiert aufbereitet und der SG am Ende der Phase im Rahmen einer Präsentation vorgestellt, diskutiert, final abgestimmt und die weitere Projektentwicklung skizziert. Insbesondere die Einteilung der gE in Cluster und die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus den Expertenworkshops wurden hier konstruktiv besprochen.

3.2.4 Konzeption und Berichtslegung

Die Ergebnisse wurden in einer Präsentation aufbereitet und den Geschäftsführungen der gE in 20 so genannten Clustergesprächen vorgestellt. Zu den Clustergesprächen wurden alle Geschäftsführungen der gE eingeladen. Ziel war es, die Ergebnisse kritisch zu reflektieren, eine möglichst hohe Akzeptanz für die Untersuchungsergebnisse zu erzielen und Erwartungen und Anregungen der Geschäftsführungen für den/die Orientierungswerte aufzunehmen und den Abschlussbericht aufzunehmen. Anschließend wurden alle wesentlichen Ergebnisse in dem vorliegenden Abschlussbericht zusammengeführt.

Der Abschlussbericht wurde in schriftlicher Form als Worddokument eingereicht und im Rahmen der Sitzung einer SG anhand einer Präsentation erläutert. Die Hinweise des Auftraggebers sowie der SG wurden für die Endfassung berücksichtigt.

Arbeitsschritte

- Durchführung der Clustergespräche
 - Konzeptpapier zur Beteiligung und Einbindung der GF der gE
 - Auswahl der Teilnehmer
 - Vereinbarung von Terminen

- Durchführung der Clustergespräche
- Dokumentation der Ergebnisse
- Konkretisierung des Konzepts für das Bemessungssystem
- Entwicklung eines Konzeptes für einen kontinuierlichen Clustervergleich
- Entwicklung eines Konzeptes zur Fortschreibung auf individueller Ebene
- Erarbeitung des Berichtsentwurfes des Abschlussberichtes
- Abstimmung des Entwurfes mit dem Auftraggeber und der SG
- Überarbeitung
- Fertigung der Endfassung

3.2.5 Projekt-, Kommunikations- und Akzeptanzmanagement

Mit dem Akzeptanz- und Informationsmanagement sollte erreicht werden, dass alle unmittelbar Beteiligten und mittelbar Betroffenen über die Ziele und das Vorgehen umfassend informiert werden und vor allem auch sicher sein können, dass der Schutz der persönlichen Daten im Rahmen der Personalbemessungserhebung eingehalten wurde.

Mit einer zielgruppenspezifischen Information über das Internet (www.sgb2.info), Intranet der BA, Veranstaltungen und individuellen Gesprächen wurde erreicht, dass die Mitwirkung der für ein erfolgreiches Projekt Einzubindenden ausreichend abgesichert war. Dies betraf vor allem folgende Akteure:

- Geschäftsführungen der gE und ihre Trägerversammlung
- Arbeitsgruppe der Vorsitzenden der Personalvertretungen der gE nach § 44h Abs. 4 SGB II
- Arbeitsgruppe der Vorsitzenden der Schwerbehindertenvertretungen der gE nach § 44i SGB II
- Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit

Durch die Beteiligung der genannten Gruppen konnte schlussendlich auch mit der Beteiligung der Beschäftigten der LG der gE eine breite Beteiligung wesentlicher Bezugsgruppen sichergestellt werden.

In regelmäßigen, an Ergebnissen orientierten Abständen, wurden die Zwischenergebnisse und Projektfortschritte dokumentiert über www.sgb2.info berichtet und damit die Akzeptanz der Ergebnisse schrittweise und fortlaufend gesichert.

Für das erfolgreiche Gelingen des Projekts wurden darüber hinaus gezielte Aktivitäten im Rahmen eines Akzeptanzmanagements durchgeführt, insbesondere im Zusammenwirken mit den vorstehend genannten Akteuren sowie den unmittelbar Beteiligten auf der Ebene der gE.

Die Auftragnehmer übernahmen dabei das fachliche Akzeptanzmanagement durch die u. a. in dem Meilensteinplan beschriebenen Maßnahmen und Maßnahmenpakete. Die bisherige Erfahrung mit den Vor-Ort-Veranstaltungen und den direkten Gesprächen mit den gE zeigte, dass immer wieder unerwartete Anforderungen aus diesen Treffen entstanden, denen begegnet werden musste, um das Ziel des BLA der möglichst hohen Akzeptanz zu erreichen.

Arbeitsschritte

- Das Projekt-, Kommunikations- und Akzeptanzmanagement fand innerhalb der Phasen und phasenbegleitend statt.
- In der Designphase ging es vor allem darum, den grundsätzlichen Projektansatz zu sichern, für die Beteiligung zu motivieren und die fachlichen Konzepte (z. B. Aufgabenkatalog) praxisnah zu gestalten (z. B. durch Gesprächen mit ausgewählten gE).
- In der Erhebungsphase wurden vor allem die Organisatoren und Multiplikatoren der gE gewonnen, für ihre Aufgaben sensibilisiert und ermächtigt.
- In der Auswertungsphase wurden die Ergebnisse für die Praxis aufbereitet, so dass Verbesserungsmöglichkeiten unmittelbar erkennbar wurden (Expertengespräche und Clustergespräche)
- Der Abschlussbericht wurde für alle Stakeholder nachvollziehbar aufgebaut

Das grundsätzliche politische Akzeptanzmanagement sowie die Zusammenarbeit mit Medien oder Anfragen aus der Öffentlichkeit wurden von dem BMAS übernommen.

3.3 Qualitätssicherung und Projektorganisation

Die Qualitätssicherung des gesamten Projektes von der Methodenauswahl über die Durchführung bis zur Ergebniserzeugung wurde mit folgenden Maßnahmen umgesetzt:

1. Einsatz von in der Praxis bewährter und erprobter Methoden
 - Personalbemessung (OrgHandbuch des BMI)
 - Statistische Verfahren (Regressionsanalysen, T-Test etc.)
 - Methoden zur Organisationsentwicklung (Phasenmodell)
2. Aktive Einbindung von Beteiligten und Experten während aller Projektphasen
 - Einbindung der Verantwortlichen für das Personal im SGB II sowie weiterer Fachexperten aus dem BMAS in die Aktivitäten der Projektarbeitsgruppe
 - Beteiligung einer Steuerungsgruppe, in der alle zum Vorgehen notwendigen Entscheidungen getroffen wurden
 - In der Steuerungsgruppe waren vertreten:
 - Bund mit BMAS und BMF
 - Vertreter der Länder Bayern und dem Saarland
 - BA
 - Kommunale Spitzenverbände
 - Kooperation mit einem Wissenschaftler als Subunternehmer im Projekt zur Auswahl und Durchführung wesentlicher Arbeitsschritte der Datenstrukturierung und deren statistischer Auswertung (Herr Prof. Dr. Kraft, Universität Dortmund)

- Breite Einbindung der gE sowohl auf der Ebene der Geschäftsführungen, der Projektkoordinatoren und Projektmultiplikatoren
- Einbindung der gE durch die Beteiligung von Experten (Expertenworkshops, Praktikerworkshops)
- Einbindung der Personal- und Schwerbehindertenvertretung

3. Umfassende Vorbereitung des Datenmodells

- BfDI, Klärung der Anforderungen an den Datenschutz, um zu sichern, dass die erhobenen Daten den Schutz der persönlichen Daten gewährleisten und damit dann auch tatsächlich für das Endergebnis verwendbar sind
- BA, intensive Abstimmungen zum Datenbestand und der Kennzahldefinitionen

4. Intensive Schulung und Begleitung der gE bei der Datenerfassung

- Bundesweite Schulung und Einweisung von Multiplikatoren, Projektkoordinatoren
- Bereitstellung von Informationsmaterial, Ausfüllhilfen und Hilfstabellen für die Erfassung der JAZ und der Beschäftigtenbefragung
- Hotline einschließlich FAQ-Dokumentation

5. Validierung der erfassten Daten

- Plausibilisierungen der Daten
 - Kontrollberechnungen
 - Abstimmung und Korrekturen mit den gE
- Einsatz eines webbasierten Zeiterfassungstools mit automatisierten Plausibilisierungsprüfungen

6. Regelmäßige Kommunikation mit allen Beteiligten während der gesamten Projektlaufzeit

- Bundesweite Informationsveranstaltung für die GF der gE zu Projektbeginn
- Regelmäßige Projektinformationen über die SGB II Info-Webseite
- Abschließende Clustergespräche mit den GF der gE vor Projektende

Die Qualitätssicherung für das Projekt begann mit der Durchführung der Vorphase im 1. Halbjahr 2013, in dem bereits mit der Projektgruppe, der Steuerungsgruppe und ausgewählten Jobcentern wesentliche Erkenntnisse zur Komplexität des beabsichtigten Projekts zusammengetragen wurden. Daraus konnten entscheidende Maßnahmen zu Ausgestaltung und Umfang der Qualitätssicherung des Hauptprojektes abgeleitet werden.

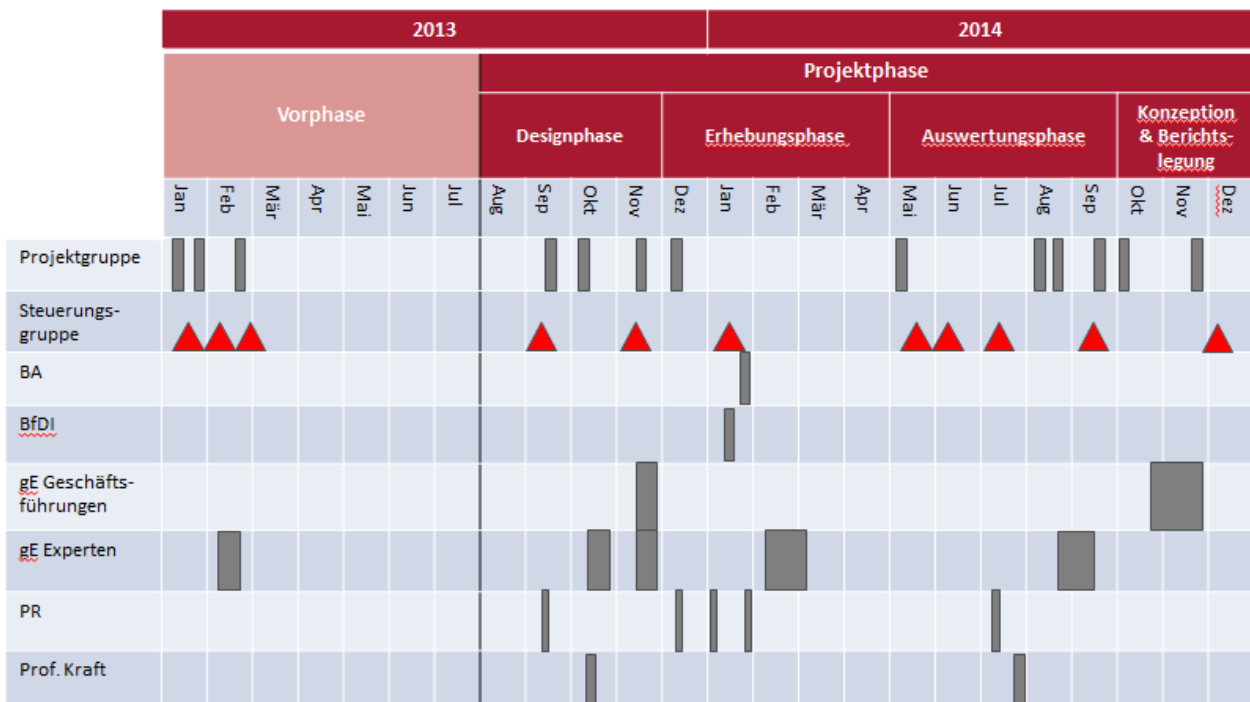


Abbildung 2: Übersicht Maßnahmen zur Kommunikation und Qualitätssicherung

Durch den regelmäßigen Austausch und die Einbindung aller Akteure über den gesamten Projektzeitraum hinweg konnten wichtige Anregungen aufgenommen und Anpassungen an dem geplanten Vorgehen vorgenommen werden.

3.4 Wesentliche Aspekte des Datenschutzes

Mit dem Projekt – insbesondere der Jahresarbeitszeitschätzung und der Beschäftigtenbefragung – waren eine Reihe von datenschutzrechtlichen Fragenstellungen verbunden, die vor der Erhebung mit der Bundesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit (BfDI) diskutiert und beraten wurden. Die BfDI hatte am Ende der Beratung keine datenschutzrechtlichen Einwendungen gegenüber dem geplanten Vorgehen von Erhebung und Auswertung.

Prämisse für die Datenerhebung war die Datensparsamkeit, d. h. es wurden nur solche Daten erhoben und verarbeitet, welche für die Projektziele unbedingt erforderlich waren. Solche Daten, bei denen das Projektteam einen Einfluss bereits im Vorfeld ausschließen konnte, wurden nicht erhoben und verarbeitet. Zudem sollte durch das Projekt die Tätigkeit in den gE so wenig wie möglich beeinflusst werden.

Zur Erfüllung der anspruchsvollen Projektziele bedurfte es im Rahmen der Jahresarbeitszeitschätzung der Teilnahme aller im Bereich der Leistungsgewährung tätigen Beschäftigten. Um deren prozentualen Zeitschätzungen (wieviel Prozent der zur Verfügung stehenden Jahresarbeitszeit wurden auf welche Aufgaben verwandt) validen Jahresarbeitszeiten gegenüberstellen zu können, war im Vorfeld der Zeiterfassung die Erhebung personenbezogener Daten notwendig. So benötigte der Auftragnehmer je Teilnehmer das individuelle Arbeitszeitmodell, den Beschäftigtenstatus (Beamter, Angestellter) u. a. m. damit aus den Prozentangaben valide Jahresarbeitszeiten errechnet und diese den Aufgaben zugewiesen werden konnten.

Zur Vorbereitung der Personalbemessung/ Zeiterfassung wurden dementsprechend von dem örtlich bestimmten Projektkoordinator der jeweiligen gE folgende Daten über die zu befragenden Beschäftigten in einer internen Liste zusammengetragen:

- Vollständiger Name und E-Mail-Adresse des Beschäftigten,
- Vertreter oder Vorgesetzter und E-Mail-Adresse,
- Laufbahn,
- Jahresarbeitszeit im Betrachtungszeitraum.

Eine Verarbeitung personenbezogener Daten i. S. d. § 3 Abs. 1 BDSG erfolgte im Projekt nicht. Zur Anonymisierung der Daten wurden jedem Beschäftigten durch den Projektkoordinator eine für die Erhebung frei vergebene, eindeutige ID-Nummer und ein temporäres Passwort zugeordnet, die für die erste Anmeldung am Webtool genutzt werden musste. Damit wurde § 40 BDSG entsprochen.

Die Liste, mit welcher den ID-Nummern die Namen und E-Mail-Adressen der Beschäftigten zugeordnet werden können, verblieb bei dem gE-internen Projektkoordinator. Vor der Weitergabe der ID-Liste an das Projektteam wurden die Namen und E-Mail-Adressen der Beschäftigten durch den Projektkoordinator aus der Datenaufstellung entfernt und durch die ID-Nummer ersetzt. Die Weitergabe an das Projektteam zur Verarbeitung erfolgte somit ausschließlich in anonymisierter Form (§ 3 Abs. 6 BDSG). Von dem Projekt wurde empfohlen, diese Vorgehensweise durch den Personalrat und den örtlichen Datenschutzbeauftragten prüfen zu lassen.

Der Projektkoordinator nutzte die interne ID-Liste und schrieb die zu befragenden Mitarbeiter der gE per E-Mail an. Inhalt dieser Mail war ein Link zum Webtool, die ID-Nummer als Benutzername sowie das individuelle, temporäre Passwort. Mit diesen Daten konnten sich die Beschäftigten über eine verschlüsselte Verbindung am Webtool anmelden. Nach erfolgter Anmeldung wurden die Teilnehmer zunächst aufgefordert, das temporäre Passwort durch ein selbstgewähltes zu ersetzen um sicherzustellen, dass keine unberechtigten Personen an der Umfrage teilnehmen. In dem Webtool konnten die Beschäftigten nun die auf unterschiedliche Aufgaben entfallenen Anteile der eigenen Arbeitszeit in leicht verständlicher Weise in Prozentanteilen angeben.

Nach Abschluss der Eingaben konnte die Umfrage als „abgeschlossen“ gespeichert werden und es erfolgte die Überleitung zur Mitarbeiterbefragung. Die Beantwortung war ab dieser Stelle freiwillig und konnte übersprungen werden. Nach Beendigung der Befragung oder Überspringen konnten die Daten gesendet werden, wodurch der Zugang zum Webtool automatisch gesperrt wurde. Damit war die Erhebung beendet.

Das Projektteam konnte im Anschluss ausschließlich über verschlüsselte Verbindungen auf die Datenbank zugreifen, um die anonymisierten Daten abzurufen. Die Ergebnisse der Jahresarbeitszeit wurden gE- und aufgabenbezogen aggregiert; die Ergebnisse der Einzelfragen aus der Beschäftigtenbefragung wurden gE-bezogen summiert, sodass auch hier keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich war.

Bei kleinen gE, bei denen trotz Aggregation der Ergebnisse eine Rückverfolgung zu einzelnen Teilnehmenden nicht vollständig auszuschließen war (Teilnehmerzahl pro Frage kleiner oder gleich fünf Personen),

wurden nur die übergeordneten Daten bzgl. dieser Fragestellung übermittelt (Summe der Fragekategorie, Auswertungsergebnis aller gE).

Durch die Anonymisierung anhand von IDs war sichergestellt, dass die Daten für den Auftragnehmer vollkommen personenunkenntlich waren. Alle Beschäftigten konnten die vorzunehmende Arbeitszeitschätzung und die Beschäftigtenbefragung so vollständig anonym vornehmen. Die Vor-Ort-Liste mit den personenbezogenen Daten wurde nach Beendigung der Erhebung vom Projektkoordinator gelöscht. Dieser Vorgang wurde durch die örtlichen Datenschutzbeauftragten und stichprobenartig durch den BfDI kontrolliert.

4 Analysemodell und Datenerhebung

Um die Entwicklung eines bedarfsgerechten Orientierungswertes auf eine Faktenbasis zu stellen, wurden im Rahmen der Untersuchung sowohl Daten aus der Jahresarbeitszeitschätzung aller teilnehmenden gE, als auch vielfältige sozioökonomische, organisatorische und personalbezogene Einflussfaktoren in die statistische Analyse einbezogen. Da auch Wirkungszusammenhänge zwischen der Personalausstattung und der Qualität der Leistungserbringung bestehen können, wurden zusätzlich auch Qualitätsindikatoren in die Analyse gemäß der Zielsetzung und zu beachtenden Rahmenbedingungen des BLA einbezogen.

Im Folgenden wird zunächst der Aufbau des verwendeten Datenmodells beschrieben. Darauf aufbauend werden die drei unterschiedlichen Themenblöcke Rahmenbedingungen (Mittelbare externe Wirkungsfaktoren, SGB II Struktur-, Organisations- und Personaldaten), Jahresarbeitszeitschätzung (=Personaleinsatz) sowie die Beschäftigtenbefragung (=Unternehmenskultur) individuell betrachtet.

4.1 Datenmodell

Aus der Voruntersuchung ergab sich, dass eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf den Personaleinsatz wirken können, ohne dass bisher eine sichere Erkenntnisbasis darüber bestand, welche Faktoren tatsächlich (empirisch bzw. statistisch nachweisbar) in welcher Stärke eine Wirkung entfalten. Um diese Frage beantworten zu können, wurde zu Beginn des Projektes ein Analysemodell entwickelt, über welches Ursache-Wirkungshypothesen erarbeitet und getestet werden konnten. Für die weitere operative Verwendung wurde das Analysemodell in ein konkretes Datenmodell überführt.

Auf der Basis der Analysen der Voruntersuchung, in der eine Vielzahl grundlegender Dokumente ausgewertet wurden, der Auswertung vorhandener bzw. öffentlich zugänglicher Daten, der Auswertung derzeit im SGB II Kontext verwandten Instrumente (z. B. Vergleichstypen), den Erfahrungen aus den Expertengesprächen und den Informationen der Praktikerworkshops wurde ein theoretisches und statistisches Modell entworfen.

Dieses geht davon aus, dass externe und interne Einflussfaktoren Auswirkungen auf den erforderlichen Personaleinsatz haben. Bei der Auswahl der potentiellen Einflussfaktoren wurde Wert darauf gelegt, dass die Wirkungsfaktoren messbar sind und auch schon weitgehend erhoben wurden (Anforderung an die Untersuchung: aufwandsarme Erhebung; weitgehende Vermeidung von zusätzlichen aufwändigen Primärerhebungen).⁸

⁸ Das vorliegende Modell wurde bereits als „Teildatenmodell“ ausführlich beschrieben. Diese kann hier entnommen werden https://www.sgb2.info/sites/default/files/inlineFiles/files/2014_02_13_teildatenmodell_v_1_0.pdf.

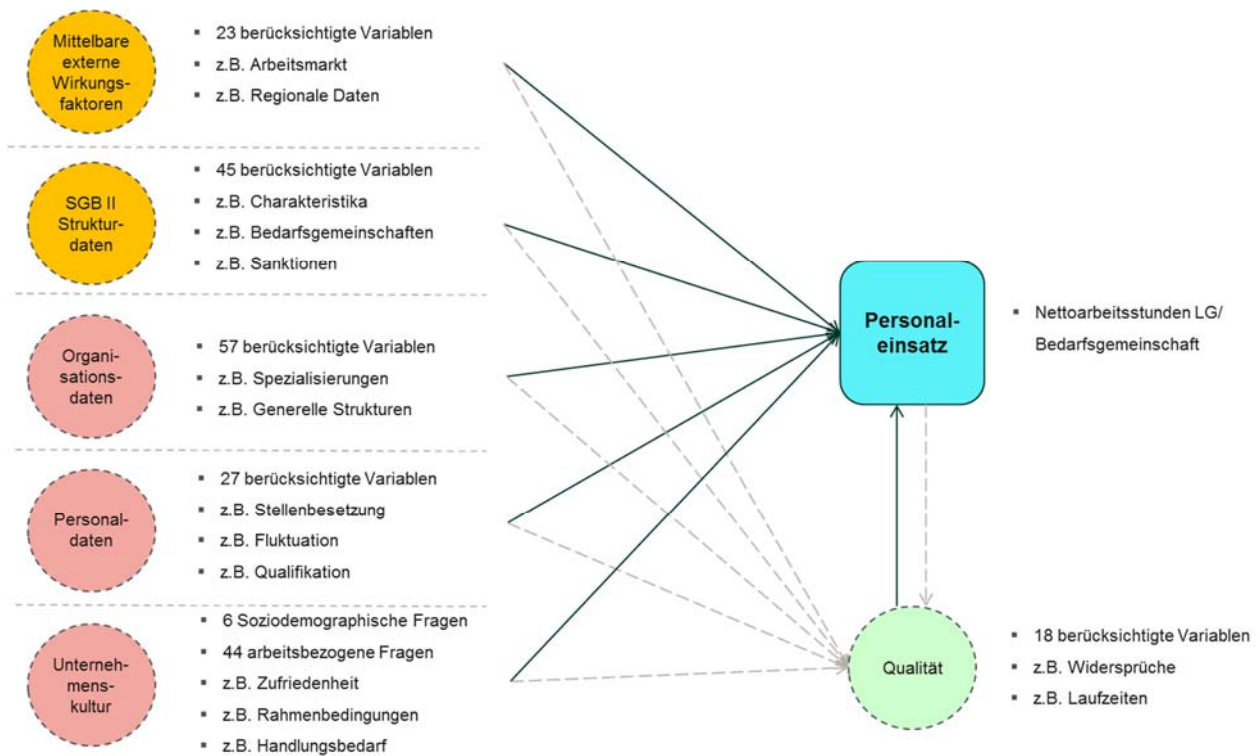


Abbildung 3: Übersicht Datenmodell

4.2 Datenherkunft

Nach der grundlegenden Konzeption des generellen Untersuchungsdesigns mussten geeignete Kriterien und Indikatoren identifiziert werden. Aus Expertengesprächen, den Praktikerworkshops und dem engen Austausch mit Verantwortlichen der Bundesagentur für Arbeit konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, um weitere Kriterien und Indikatoren zu identifizieren. Im nächsten Schritt wurden Berechnungsmethoden für geeignete Quotenbildungen identifiziert und die entsprechenden Daten erhoben. Hierbei wurden verschiedene Datenquellen genutzt:

- Die mittelbaren externen Wirkungsfaktoren, die SGB II Strukturdaten und die Indikatoren für Qualität wurden i.d.R. als Sekundärdaten aus BA-Statistiken übernommen. In Ausnahmefällen wurden auch Statistiken des statistischen Bundesamtes herangezogen.
- Organisations- und Personal-daten wurden von allen teilnehmenden gE über Fragebögen erfragt, die i.d.R. von den Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren beantwortet wurden. Bei der Befragung konnte eine 100%-Rücklaufquote erzielt werden.
- Daten zum Personaleinsatz wurden über die Jahresarbeitszeitschätzung aufgabenbezogen gewonnen.
- Daten zur Unternehmenskultur wurden über die Beschäftigtenbefragung gewonnen.

Im Folgenden werden die drei unterschiedlichen Themenblöcke Rahmenbedingungen (Mittelbare externe Wirkungsfaktoren, SGB II Struktur-, Organisations- und Personal-daten), Jahresarbeitszeitschätzung (=Personaleinsatz) sowie die Beschäftigtenbefragung (=Unternehmenskultur) individuell betrachtet.

4.3 Datenspezifikation

Die erklärenden Variablen werden in externe und interne Einflussfaktoren unterteilt. Bei der Zusammenstellung der Variablen wurde angenommen, dass diese potentiell einen Einfluss auf die eingesetzte Arbeitszeit in den gE haben könnten. Im Rahmen einer Regressionsanalyse wurde geprüft, welche Variablen einen signifikanten Einfluss auf die eingesetzte Arbeitszeit haben. An dieser Stelle wird jedoch zunächst auf die Auswahl und Sammlung der vorliegenden Rahmenbedingungsdaten, gruppiert in interne und externe Einflussfaktoren, eingegangen.

4.3.1 Externe Einflussfaktoren

Externe Einflussfaktoren sind Umweltdaten, die unmittelbar oder mittelbar auf die Arbeit der Leistungsgewährung einwirken und dort zu mehr oder weniger Aufwand führen. Als Umweltdaten können die Einflussfaktoren kaum oder gar nicht von den gemeinsamen Einrichtungen geändert und müssen deshalb als exogene Rahmenbedingungen hingenommen bzw. berücksichtigt werden. In der oben dargestellten Abbildung 3 sind diese Faktoren in der Farbe Orange gehalten.

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren: Bei den mittelbaren externen Wirkungsfaktoren handelt es sich um Faktoren, die einen indirekten oder mittelbaren Einfluss auf den notwendigen Personaleinsatz für die Leistungsgewährung SGB II haben. Je aufnahmefähiger sich beispielsweise der regionale Arbeitsmarkt zeigt, desto weniger verfestigt ist wahrscheinlich die Struktur der Leistungsgewährung und desto höher sind voraussichtlich Zu- und Abgangsraten und damit die eingesetzte Arbeitszeit für die gE. Für die Datensuche wurden demnach zwei Kategorien gebildet:

- Arbeitsmarkt
- Regionale Strukturdaten

SGB II Strukturdaten: Die SGB II Strukturdaten beziehen sich vor allem auf die Spezifikation der Fälle, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsmenge oder Arbeitshöhe haben. Dabei wurden beispielsweise folgende Hypothesen aufgestellt:

- a) Je verstetigter die Empfängerstruktur, desto höher das Wissen über das Leistungsrecht, desto anspruchsvoller und aufwändiger wahrscheinlich die Leistungssachbearbeitung.
- b) Je mehr Personen in einer Bedarfsgemeinschaft, desto mehr Arbeit tendenziell für den Leistungssachbearbeiter.
- c) Je mehr Sanktionen ausgesprochen werden, umso mehr Arbeit entsteht wahrscheinlich auch für die Leistungssachbearbeitung.
- d) Je mehr Anträge pro Sachbearbeiter (und ggf. Fall/ Kunde), desto mehr Aufwand und je mehr Widersprüche und Klagen, desto höher der Prüfungsaufwand für die Leistungssachbearbeitung.

4.3.2 Interne Einflussfaktoren

Interne Einflussfaktoren sind organisationsinterne Strukturdaten, die auf die Arbeit und die eingesetzte Arbeitszeit in der Leistungsgewährung wirken. Interne Variablen sind von den gemeinsamen Einrichtungen gestaltbar und können prinzipiell von diesen angepasst bzw. verändert werden. In der Abbildung 3 wurden diese Faktoren rot eingefärbt.

Organisationsdaten: Organisationsdaten beziehen sich auf die Binnenstruktur der gemeinsamen Einrichtung. Hierbei wurde in der Hypothesenbildung beispielsweise angenommen, dass, je höher der Spezialisierungsgrad der Leistungsabteilung, desto effektiver ist wahrscheinlich auch die Fallbearbeitung in der Leistungsgewährung und desto geringer ist der insgesamt benötigte Personaleinsatz. Anders gesprochen, je formaler Organisationsstrukturen i.S.v. klaren Vorgaben, Abläufen, Zuständigkeiten institutionalisiert sind, desto effizienter wird aller Wahrscheinlichkeit auch die Bearbeitung von Fällen der Leistungsgewährung sein. Die Organisationsdaten wurden in die folgenden Kategorien unterteilt.

- Organisatorische Spezialisierungen (spezialisierte Fallbearbeitung für Selbstständige, Unterhaltspflichten, Rückforderungen etc.)
- Generelle Organisationsstrukturen (Fachaufsicht, Anzahl der Standorte, Einzelbüros etc.)

Personaldaten: Personaldaten sind Angaben über die Personalstruktur in den gE, die den Aufwand in der Leistungsgewährung unmittelbar beeinflussen. Je geringer – so die Hypothese - beispielsweise die Fluktuationsquote, desto geringer die Einarbeitungsaufwände und desto höher die Wissens- und Erfahrungsbasis der Sachbearbeiter, desto effizienter wahrscheinlich die Sachbearbeitung in der Leistungsgewährung. Die Personaldaten wurden in die folgenden Kategorien unterteilt.

- Personalbestand
- Stellenbesetzung
- Personalstruktur
- Qualifikation

Unternehmenskultur: Der Faktor Unternehmenskultur wurde durch die Beschäftigtenbefragung abgebildet bzw. die Ergebnisse der Befragung unter diesem Titel subsumiert. So können der Motivationsgrad oder die empfundene Güte der Arbeitsbedingungen das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung und damit den notwendigen quantitativen Arbeitseinsatz stark beeinflussen. Aufgrund der Bedeutung der Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Projekts wird auf die Erhebung und die Ergebnisse der Befragung gesondert eingegangen.

4.3.3 Qualitätsindikatoren

Im Datenmodell wird des Weiteren der Faktor Qualität gemäß der Zielsetzung bzw. der vorgegebenen Rahmenbedingungen des BLA berücksichtigt. Die Qualitätsdaten können den Rahmenbedingungen nicht zugeordnet werden. Viel mehr ist zu erwarten, dass die Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Qualität haben. In der Untersuchung wurde schließlich der gesamte Datenkörper (einschließlich der erhobenen Arbeitszeit) genutzt, um in multivarianten Analysen die Einflussfaktoren zu identifizieren, die für die Qualität entscheidend sind. Da der Faktor Qualität im Zusammenhang mit der Aufgabe der Leistungsgewährung nur schwierig eindeutig zu messen ist, wurden stattdessen auf in dem System gängige Qualitätsindikatoren (wie stattgegebene Widersprüche oder Kundenzufriedenheit) als Zielvariablen der statistischen Analyse zurückgegriffen.

Statistisch ökonomische Berechnungen sollten zeigen, wie Empirie und Theorie zusammenhängen und in welchem Zusammenhang Qualität eine für die vorliegende Fragestellung hilfreiche Erklärungsvariable

sein kann. Für die Messung der Qualität wurden folgende Variablen genutzt, die den Faktor Qualität aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten:

- Stattgegebene Widersprüche aufgrund falscher Rechtsanwendung (Rechtmäßigkeit)
- Zahlungsansprüche (Wirtschaftlichkeit)
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit

4.4 Methodische Grundlagen der Jahresarbeitszeitschätzung

4.4.1 Aufgabenkatalog

Im Rahmen des Projekts ist die Jahresarbeitszeitschätzung ein zentrales und wichtiges methodisches Element. Grundlage dieser Schätzung ist ein Aufgabenkatalog, der sich an drei wesentlichen Punkten orientiert:

- Er spiegelt den gesamten Aufgabenbereich der Beschäftigten wieder, die in oder für die Leistungsgewährung und im Bereich Bildung und Teilhabe arbeiten.
- Der Aufwand der Schätzung für den einzelnen Mitarbeiter soll möglichst gering sein.
- Der Aufgabenkatalog bzw. die Ergebnisse der Personalbemessung sollen nachhaltig nutzbar für die individuelle Personalplanung und -steuerung vor Ort sein.

Auf Grundlage dieser Faktoren, durch die geführten Expertengespräche in gemeinsamen Einrichtungen während der Designphase, durch Rückgriff auf vielfältige Erfahrungswerte aus bereits abgeschlossenen Personalbedarfsermittlungen sowie durch Hinzuziehung weiterer Quellen, wie den Geschäftsprozessmodellen der BA, wurde zunächst ein Entwurf eines Aufgabenkataloges entworfen.

In den bundesweiten Praktiker-Workshops wurde der Aufgabenkatalog weiterentwickelt und validiert. Durch die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer vom Fachassistenten bis hin zum Geschäftsführer konnte eine umfassende Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgen. Änderungsvorschläge konnten im Plenum diskutiert und gemeinsam bewertet werden. Durch die Übernahme der Vorschläge in den jeweils folgenden Workshops wurde zudem sichergestellt, dass der Aufgabenkatalog sukzessive und rollierend weiterentwickelt wurde.

Als Ergebnis der Workshops steht ein Katalog mit 42 Aufgaben, der sich in die 6 Aufgabengruppen unterteilt.

- Übergreifende Aufgaben
- Neuantragsbearbeitung
- Laufende Fallbearbeitung
- Fallübergreifende Aufgaben
- Bildung und Teilhabe und
- Leistungsbereichsfremde Aufgaben

Der Aufgabenkatalog bietet jedem Beschäftigten die Möglichkeit, seinen gesamten Tätigkeitsbereich abzubilden. Um dieses zu erreichen, wurde mit den organisationsfremden Aufgaben eine Aufgabengruppe aufgenommen, die vor allem von Beschäftigten bebucht werden konnte, die nur anteilig Aufgaben für die Leistungsgewährung wahrnehmen.

Neben der Benennung der eigentlich zu schätzenden Aufgabe boten Erläuterungen dem Mitarbeiter Unterstützung für den Fall, dass er sich bei der Einordnung einer Tätigkeit unsicher ist. Auf den hier dargestellten Aufgabenkatalog (ohne Aufgabenerläuterungen) wird im Laufe des Berichtes an verschiedensten Stellen immer wieder Bezug genommen.

Aufgabenkatalog „Personalbemessung Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II“	
Aufgabengruppe 1: Übergreifende Aufgaben	
1.1	Führungsaufgaben
1.2	Grundsatzaufgaben
1.3	Allgemeine und übergreifende Aufgaben
1.4	Personal- und Organisationsentwicklung
1.5	Einarbeitung und Betreuung durch den Einarbeitenden
1.6	Fachaufsicht
1.7	Beschwerdemanagement (KRM - Kundenreaktionsmanagement)
Aufgabengruppe 2: Neuantragsbearbeitung	
2.1	Leistungsrechtliche Erstberatung/ Antragsausgabe und -annahme oder Entgegennahme Antragsverzicht
2.2	Prüfung, Bearbeitung, Bewilligung/ Ablehnung des Antrags und Dokumentation
Aufgabengruppe 3: Laufende Fallbearbeitung	
3.1	Beratung (telefonisch/ persönlich) von Kunden
3.2	Bearbeitung/ Prüfung/ Bewilligung/ Ablehnung von Weiterbewilligungsanträgen
3.3	Änderungen in der Personenzahl (ohne Rückforderung von Leistungen)
3.4	Änderungen Kosten der Unterkunft und Umzug (ohne Rückforderung von Leistungen)
3.5	Umsetzung von Sanktionsentscheidungen
3.6	Abweichende Leistungszahlung (Vorschuss/ Abschlag)
3.7	Bearbeitung von Anträgen auf Darlehen
3.8	Bearbeitung von Anträgen auf einmalige Leistungen
3.9	Einkommensänderung bei abhängiger Beschäftigung (ohne Rückforderung von Leistungen)
3.10	Sonstige Einkommensänderung (ohne Rückforderung von Leistungen)
3.11	Einkommensänderung Selbständigkeit (ohne Rückforderung von Leistungen)
3.12	Feststellung und Bearbeitung von Rückforderungen/ Ersatzansprüche nach § 34 SGB II
3.13	Prüfung und Bearbeitung von Widersprüchen/ Überprüfungsanträgen nach § 44 SGB X/ Klagen/ einstweiliger Rechtsschutz
3.14	Kommunikation mit Dritten
3.15	Erstattungsansprüche/ Anspruchsübergänge
3.16	Bearbeitung von Überleitungen in das SGB XII
3.17	Prüfung und Verfolgung von Unterhaltsansprüchen
3.18	Beendigung Leistungsfall, Archivierung von Akten/ Nachlassermittlung/ Erbenhaftung

Aufgabenkatalog „Personalbemessung Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen SGB II“	
3.19	Außendienst als Schnittstellenaufgabe
3.20	Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten als Schnittstellenaufgabe
Aufgabengruppe 4: Fallübergreifende Aufgaben	
4.1	Datenpflege und Korrekturlisten
4.2	Freigabe der Leistung
4.3	Postbearbeitung und Aktenhaltung im Bereich der Leistungsgewährung
Aufgabengruppe 5: Bildung und Teilhabe (ohne Pauschale für die Ausstattung mit persönlichem Schulbedarf)	
5.1	Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Schulausflüge/ Klassenfahrten
5.2	Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Mittagsverpflegung
5.3	Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Teilhabe soziales und kulturelles Leben
5.4	Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Schülerbeförderung
5.5	Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Lernförderung
5.6	Schnittstelle zu Kommune
Aufgabengruppe 6: Leistungsbereichsfremde Aufgaben	
6.1	Aufgaben für den Organisationsbereich Markt & Integration wahrnehmen
6.2	Aufgaben für weitere Organisationsbereiche wahrnehmen
6.3	Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten
6.4	Erledigung von Aufgaben außerhalb des SGB II

Abbildung 4: Aufgabenkatalog der gE in der Leistungsgewährung im SGB II

4.4.2 Gründe für die Jahresarbeitszeitschätzung (JAZ)

Zur Erreichung der beschriebenen Projektziele war es erforderlich, den tatsächlichen Arbeitseinsatz für die Leistungsgewährung zu ermitteln. Dies war nicht anhand bereits bestehender Daten zum Personalbestand möglich, weshalb eine Jahresarbeitszeitschätzung von allen Projektbeteiligten als notwendig erachtet wurde. Folgende Annahmen und Vermutungen begründen unter anderem die Durchführung der Jahresarbeitszeitschätzung:

1. Vermutung, dass die tatsächlich verfügbaren Arbeitstage pro Mitarbeiter in den gE stark voneinander abweichen und daher der bundeseinheitliche Orientierungswert die tatsächlich verfügbare Arbeitsmenge nicht abbildet.
2. Annahme, dass auch Beschäftigte der gE, die nach Berechnung der BA nicht originär für die Leistungsgewährung arbeiten (Beschäftigte aus anderen Bereichen, wie zum Beispiel aus Markt und Integration), Arbeit in der LG verrichten, ohne, dass dies in dem bundeseinheitlichen Orientierungswert Berücksichtigung findet.
3. Es besteht Unkenntnis über die tatsächliche Verteilung der Arbeitszeit auf bestimmte Aufgaben. Hier wird vermutet, dass es aufgrund regionaler Unterschiede zu unterschiedlichen Verteilungen der Arbeitszeit auf bestimmte Aufgaben je gE kommt. Diese Art von Unterschieden in der Arbeitsweise je gE werden aus den bisherigen Daten nicht deutlich, wodurch dieser variierende Be-

lastungsfaktor bisher nicht in der Personalbedarfsanmeldung bzw. Stellendistribution Beachtung findet.

4. Des Weiteren besteht das Projektziel der Erstellung eines fortschreibungsfähigen Aufgabenkatalogs zur nachhaltigen und faktenbasierten zukünftigen Personalplanung. Laut dem Organisationshandbuch des Bundes darf solch ein fortschreibungsfähiges Bemessungssystem nur Verwendung finden, wenn dieses aufgabenbezogene Berechnungen ermöglicht.

Im Folgenden werden das konzeptionelle Vorgehen sowie die verwendeten Tools und die Durchführung der Datenerhebung beschrieben.

4.4.3 Berechnung der Nettoarbeitstage

Unter anderem war es Ziel der JAZ, eine aufgabenbezogene Verteilung der Nettoarbeitsstunden je gE zu ermitteln. Hierzu war es zunächst erforderlich, die insgesamt zur Verfügung stehende Nettojahresarbeitszeit pro Beschäftigten zu erheben. Des Weiteren mussten die Beschäftigten in Form eines Schätzverfahrens ihre individuelle Arbeitszeit im Jahr 2013 prozentual auf die Aufgaben des vorliegenden Aufgabenkatalogs verteilen.

Diese beiden Schritte, Berechnung der Nettojahresarbeitszeit pro Mitarbeiter und prozentuale Verteilung der eingesetzten Arbeitszeit auf die Aufgaben des Aufgabenkatalogs, mussten aus datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten getrennt voneinander durchgeführt werden.

Um für die Erhebung der Nettojahresarbeitsstunden eine aufwandsgenaue Datenbasis zu erreichen, werden in die Berechnung der Nettoarbeitstage Feiertage, tarifbezogene Urlaubstage sowie krankheitsbedingte und weitere Fehlzeiten (Elternzeit, Pflegezeit, Freistellungsphase von Wertguthaben und Mutterschutz) wie folgt berücksichtigt⁹:

- Anzahl der Feiertage:
Die Feiertage werden pro Bundesland und ggf. Kommune (z. B. Augsburg) erfasst. Die Anzahl der Feiertage variiert bundesweit zwischen neun und 14 Tagen.
- Urlaub:
Bei der Berücksichtigung der Urlaubstage wurde der vom BMF angesetzte Wert von 32,23 Tagen für die Berechnung der Nettoarbeitstage für alle gE verwendet.
- Ausfälle durch Erkrankungen, Kuren:

Die Projektkoordinatoren waren aufgefordert, die gE spezifischen Gesundheitsquoten auf gE-Ebene kumuliert an das Projektteam weiterzuleiten.

Aufgrund der Berücksichtigung von Feiertagen, Urlaubstagen und der Krankheitsquote ergibt sich ein gE-spezifischer Wert für die Nettojahresarbeitstage. Für diese individuelle Berechnung wurde der von der jeweiligen gE gemeldete Wert der Krankheitsquote verwendet. Insgesamt haben ca. 50% der an der JAZ

⁹ Vgl. BMF, Personalkostensätze für Kostenberechnungen/ Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, 2. Juli 2012.

teilnehmenden gE ihre individuelle Krankheitsquote angegeben. Bei fehlenden Angaben dieses Wertes wurde der gewichtete Durchschnittswert von 8,55% (über alle von den gE gemeldeten Werte) verwendet. Dieser Wert liegt leicht oberhalb des durch das Bundesministerium des Inneren (BMI) ermittelten durchschnittlichen Krankenstand in der Bundesverwaltung¹⁰ für das Jahr 2012.

Im Folgenden wird anhand der Abbildung 5 das Vorgehen, unter Befolgung der Vorgaben des Organisationshandbuches des Bundes, bei der Ermittlung der Nettoarbeitstage beschrieben.

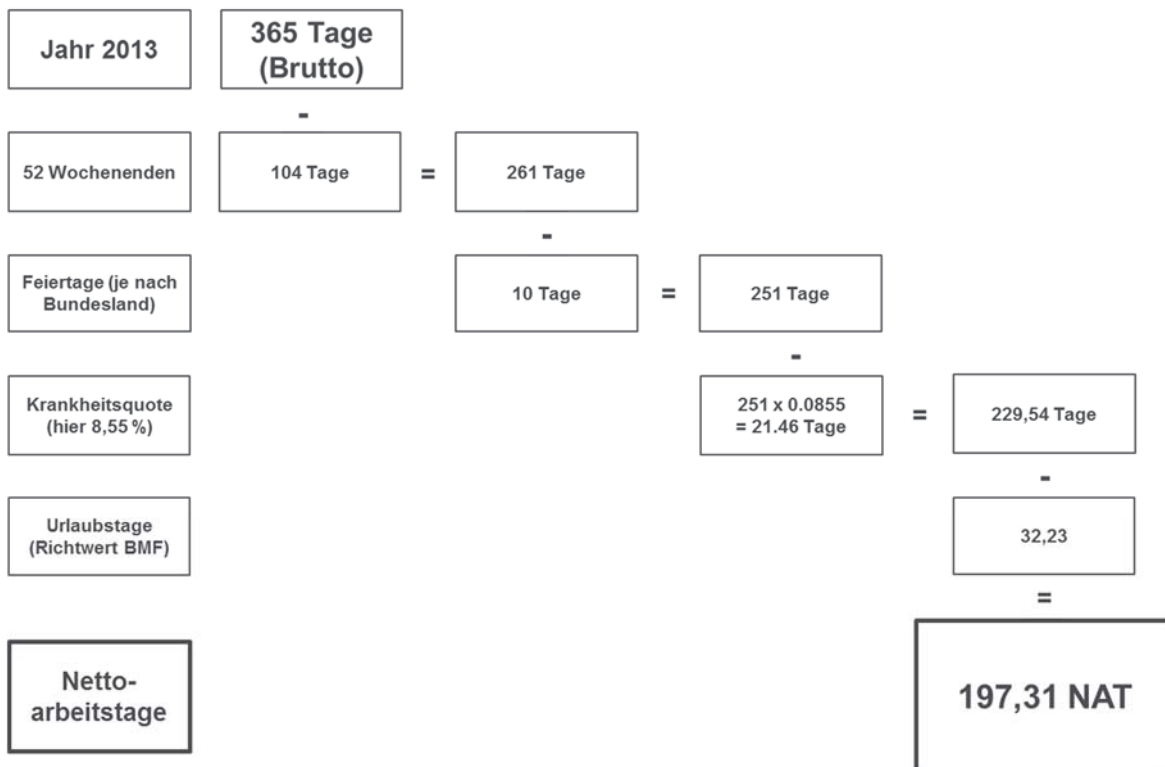


Abbildung 5: Durchschnittliche Nettoarbeitstage von Beamten/ Angestellten

Im Jahre 2013 standen 365 Bruttotage zur Verfügung von denen zunächst die Anzahl an Wochenendtagen abgezogen werden mussten. In einem nächsten Schritt wurden die Feiertage abgezogen. Diese können voneinander abweichend für verschiedene Bundesländer bzw. Kommunen sein und wurden im Rahmen der Berechnung individuell veranlagt (in diesem Beispiel 10 Tage). Somit bleiben in diesem Beispiel 251 potentielle Arbeitstage übrig. Erst jetzt können bzw. müssen die Krankentage individuell berücksichtigt und abgezogen werden. Die Krankentage berechnen sich aus der Multiplikation der potentiell zur Verfügung stehenden Arbeitstage (251 Tage) mit der individuell erhobenen Krankenquote (8,55%). Zuletzt werden die Urlaubstage, laut Richtwert des BMF, abgezogen, so dass sich abschließend die Anzahl an durchschnittlich verfügbaren Nettojahresarbeitstagen (NAT) je gE ergibt.

¹⁰ Vgl. BMI, Gesundheitsförderungsbericht 2012 der unmittelbaren Bundesverwaltung

4.4.4 Rückstände

Bereits in der Anfangsphase des Projekts wurde in den verschiedenen Gesprächen mit Praktikern und Geschäftsführern immer wieder das Thema Rückstände aufgeworfen. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Datenerhebung auch die Art, die Zählweise, der inhaltliche Umfang sowie die Höhe der Rückstände zu zwei Stichtagen (31.12.2012 und 31.12.2013) erhoben.

Gemäß des Organisationshandbuchs des Bundes ist ein Bearbeitungsrückstand gegeben, wenn eine Bearbeitung nicht innerhalb von gesetzlichen, politischen, behördlichen Vorgaben/ Fristen erfolgt. Er ist aber auch dann gegeben, wenn den berechtigten Erwartungen (z. B. durch Veröffentlichung einer zu erwartenden Bearbeitungsdauer) der Beteiligten/ Kunden/ Bürger nicht genügt wird. Was unter Rückstand zu verstehen ist, muss bereichsindividuell (situativ), ausgehend von den Behörden-/ Bereichszielen festgelegt werden.

Von über 90% der gE wurden Rückmeldungen zur Definition und Zählweise der erhobenen Rückstände gemeldet. 198 gE konnten die Daten zu den beiden abgefragten Stichtagen liefern. Aus den Rückmeldungen ging hervor, dass die Definitionen, bei was es sich um einen Rückstand handeln würde, sehr unterschiedlich sind und nicht alle mit der Definition des Organisationshandbuches übereinstimmen. Da es somit keine einheitlichen Zähl- und Erhebungsweisen gibt, sind die Daten nicht vergleichbar und konnten im Kontext der Untersuchung nicht mit einbezogen werden. Selbst bei Unterstellung einer Vergleichbarkeit zeigte sich bei der Betrachtung der gE, bei denen ein Delta ermittelt werden konnte, dass sich die Ergebnisse nicht eindeutig darstellen: bei 43% der gE erfolgte ein Abbau, bei 54% ein Aufbau und bei den übrigen blieben die erhobenen Rückstände gleich. Doch auch bei einer Betrachtung nur der gE, die einen Aufbau zu verzeichnen hatten, zeigte sich die Problematik der Vergleichbarkeit mit der Definition des Organisationshandbuches, da mitunter auch Vorgänge aus internen Hinweisen/ Anweisungen sowie zur Überprüfung vorgelegte Fälle als Rückstand gezählt wurden.

Grundsätzlich sind Rückstände im Rahmen von Einmalaktionen abzuarbeiten. Sofern Rückstände wiederkehrend anfallen, ist zuerst zu entscheiden, ob dies ein organisatorisch gewollter Prozess ist, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen, indem Einzelvorgänge z. B. gebündelt bearbeitet werden. Wenn jedoch Rückstände regelmäßig infolge grundsätzlich unzureichender Arbeitszeit über das gewollte Maß hinaus anfallen, sind sie in der Personalbemessung zu berücksichtigen. Insofern muss diese Frage mit den weiteren organisatorischen Analysen der gE zur Vorbereitung künftiger Personalbedarfsplanungen festgestellt werden.

4.4.5 Datenerhebung und aufgabenbezogene Verteilung

Wie oben bereits beschrieben, mussten aus datenschutzrechtlichen Aspekten die Daten zur Berechnung der Nettojahresarbeitszeit pro Mitarbeiter und die prozentuale Verteilung der eingesetzten Arbeitszeit auf die Aufgaben des Aufgabenkatalogs je Mitarbeiter getrennt voneinander erfasst werden.

Zunächst musste durch die Projektkoordinatoren der jeweiligen gE eine anonymisierte Liste an Teilnehmern an der Jahresarbeitszeitschätzung bereitgestellt werden, mit Angaben u. a. zu Laufbahngruppen, Wochenarbeitszeitmodell¹¹ oder VZÄ¹². Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte durch die Projektkoordinatoren nach der Maßgabe, dass alle Beschäftigten, die einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit (>5%) im Jahr 2013 für Aufgaben der Leistungsgewährung verwendet haben, an der JAZ beteiligt werden sollten. Hiermit wurde sowohl das Ziel verfolgt, die tatsächlichen Aufwände zur Erbringung der Aufgaben der Leistungsgewährung absolut in Nettoarbeitsstunden zu erfassen sowie zu ermitteln, wie umfangreich sich ggf. der Anteil der Aufwände durch leistungsbereichsfremde Beschäftigte darstellt.

Zur Berechnung der Nettojahresarbeitsstunden pro Beschäftigten wurde zunächst dessen tägliche Arbeitszeit auf Basis der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit berechnet. Die errechnete durchschnittliche tägliche Arbeitszeit pro Beschäftigten wurde anschließend mit dem Wert der Nettojahresarbeitstage der jeweiligen gE multipliziert. Somit wurde die Anzahl der individuellen Nettojahresarbeitsstunden des einzelnen Beschäftigten ermittelt (siehe Abbildung 6).

$$\begin{aligned} & \text{Nettojahresarbeitsstunden (Beschäftigter)} \\ &= \left(\frac{\text{ØArbeitsstunden pro Woche (Beschäftigter)}}{5} \right) \cdot \text{Nettojahresarbeitstage (gE)} \end{aligned}$$

Abbildung 6: Berechnungsformel zu Nettoarbeitsstunden pro Beschäftigter

Zur prozentualen aufgabenbezogenen Verteilung der in 2013 erbrachten Arbeitszeitaufwände wurde den Beschäftigten ein Befragungs-Webtool bereitgestellt, unter dessen Verwendung die Beschäftigten die ihnen zur Verfügung stehenden 100% ihrer Arbeitszeit in 2013 auf die im Aufgabenkatalog beschriebenen Aufgaben verteilen konnten.

¹¹ Anpassung der Wochenarbeitszeiten:

- 41 Stunden für Beamte der BA oder Vivento
- 40,5 Stunden für Beamte der Kommune
- 39 Stunden für Angestellte der Kommune und der BA
- 40 Stunden für Beamte der BA oder Vivento, wenn mind. 1 Kind im eigenen Haushalt bis zur Vollendung des 12. Lebensjahres lebt

¹² Vollzeitarbeitskraft = 1 VZÄ; Halbtagsarbeitskraft = 0,5 VZÄ. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass die Berechnungsgröße VZÄ sich nicht auf Personen oder Stelleninhaber bzw. Stellen bezieht. 1 VZÄ bzw. 0,5 VZÄ können auch durch mehrere Stelleninhaber ausgefüllt werden. VZÄ ist demnach eine reine zur Vergleichbarkeit entworfene Berechnungsgröße.

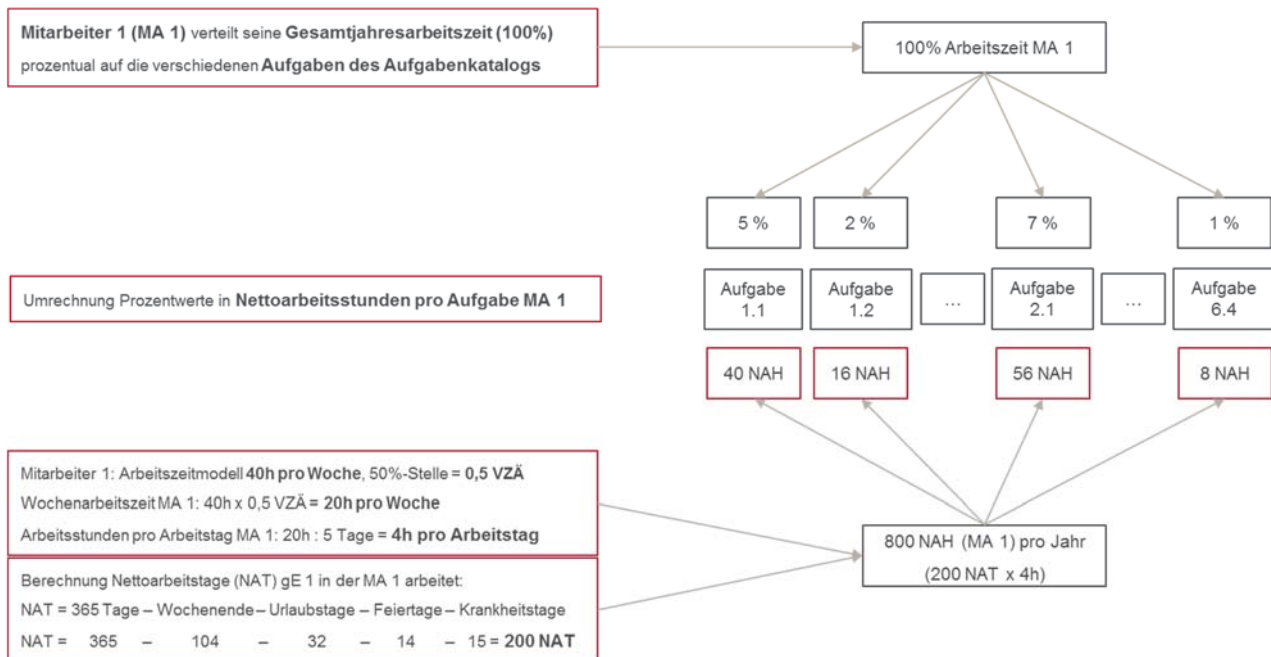


Abbildung 7: Berechnung der Nettoarbeitsstunden je Aufgabe und Gesamt als Ergebnis der JAZ

Nachdem die Beschäftigten anhand des Webtools ihre Arbeitsaufwände prozentual auf die Aufgaben des Aufgabenkatalogs verteilt hatten, konnten diese Prozentwerte mit der individuell berechneten Anzahl an Nettoarbeitsstunden des jeweiligen Mitarbeiters (ID bezogen) zusammengeführt werden, wodurch eine aufgabengenaue Verteilung der Nettoarbeitsstunde je Beschäftigten ermöglicht wurde. Dieses Vorgehen wird in Abbildung 7 nochmals zur Verdeutlichung dargestellt.

Aufbauend auf den Nettoarbeitsstunden je Aufgabe pro Beschäftigten konnten die Nettoarbeitsstunden für eine Aufgabe aller Beschäftigten auf gE-Ebene kumuliert und somit der Zeitaufwand für die einzelnen Aufgaben für die gE individuell ermittelt werden¹³.

4.5 Methodische Grundlagen der Beschäftigtenbefragung

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung wurden unter der Überschrift „Unternehmenskultur“ in das Analysemodell integriert. Diese internen Faktoren einer jeden gE wurden erhoben, um den Motivationsgrad bzw. die empfundene Güte der Arbeitsbedingungen zu ermitteln. Diese beeinflussen das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung, damit tendenziell den notwendigen quantitativen Arbeitseinsatz.

¹³ Die Nettojahresarbeitsstunden pro gE ergeben sich aus der Summe der Nettojahresarbeitsstunden der Beschäftigten der Einrichtung sowie den gemeldeten temporären Aufwänden für einzelne Aufgaben.

4.5.1 Zielsetzung und Design

Die Beschäftigtenbefragung wurde auf Wunsch der GF und der PR konzipiert und zusätzlich zur Jahresarbeitszeitschätzung der Beschäftigten durchgeführt. Neben Aussagen zum Einfluss von Motivation und Güte der Arbeitsbedingungen auf den Personaleinsatz war das primäre Ziel der Beschäftigtenbefragung, die „verdeckten Rückstände“ oder den zusätzlichen Zeitbedarf (Handlungsbedarf) der Beschäftigten zu ermitteln.

Um die fortlaufende Diskussion zur Ermittlung der Handlungsbedarfe und Rückstände, welche seit Beginn des Projektes im Rahmen der Geschäftsführer- und Personalratstreffen immer wieder aufkam, aufzufangen, beauftragte die Steuerungsgruppe das Projektteam im Dezember 2013 einen Fragebogen zu entwickeln, mittels dessen die Zielsetzungen adressiert und damit der weiteren Analyse zugänglich gemacht werden können. Ein erstes Fragebogendesign wurde auf einem Treffen des landesweiten Arbeitskreises der Bereichsleiter/ -innen Leistungsrecht NRW in Dezember 2013 getestet und dort als zielführend bewertet. Ein erster Fragebogenentwurf wurde im Januar 2014 mit der Steuerungsgruppe diskutiert und der Arbeitsgruppe der Vorsitzenden der Personalvertretungen der gE vorgestellt.

Die Befragung der Mitarbeiter unterlag der Mitbestimmungspflicht. Die Absicht zur Teilnahme musste explizit durch die jeweiligen gemeinsamen Einrichtungen bestätigt werden. Im Falle einer Zustimmung im Rahmen des Mitbestimmungsverfahrens zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung bestand wiederum für die Beschäftigten der jeweiligen gE ebenfalls die Möglichkeit zu entscheiden, ob sie an der Befragung teilnehmen möchten oder nicht. Die Beteiligung an der Befragung war somit für alle Beschäftigten freiwillig. In Februar 2014 wurde der Fragebogen technisch umgesetzt und das Mitbestimmungsverfahren in den gE durchgeführt. Die Durchführung der Beschäftigtenbefragung erfolgte im Anschluss an die Durchführung der Jahresarbeitszeitschätzung im März und April 2014 im dafür eingerichteten Webtool.

Mit der Befragung wurden wesentliche Aspekte der vielfältigen Diskussionen adressiert und aufeinander bezogen. Abbildung 8 stellt die vier Kategorien, in denen die Einzelfragen zusammengefasst worden sind, im Untersuchungsmodell der Beschäftigtenbefragung dar.

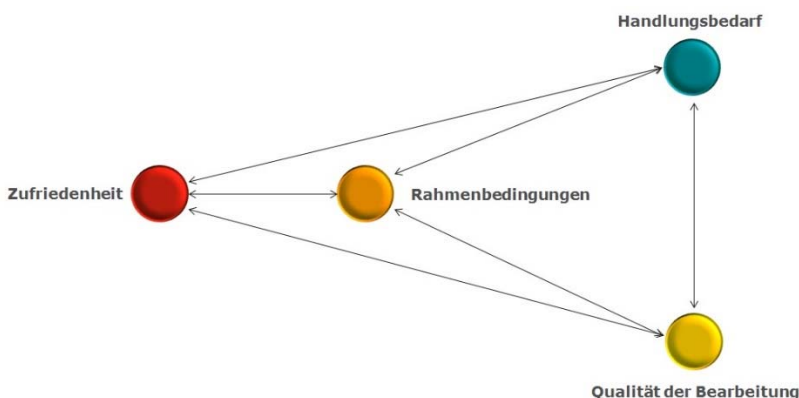


Abbildung 8: Untersuchungsmodell Beschäftigtenbefragung

Als Ergebnis wurden Einschätzungen erwartet, welche Handlungsbedarfe in welcher Intensität bestehen und was möglicherweise die Ursachen dafür sind. Ob und wie (stark) die einzelnen, bzw. weiteren Kategorien voneinander abhängen bzw. aufeinander wirken, wird im Kapitel 6.2 dargestellt.

4.5.2 Themen- und Kategorien

Der Fragebogen unterteilt sich in vier Kategorien. In diesen konnten die Beschäftigten ihre Einschätzung zu verschiedenen Fragen bzgl. ihres Arbeitsplatzes mitteilen. Im letzten Abschnitt wurden die Beschäftigten darum gebeten, einige soziodemografische Angaben zu machen.

Für die Bewertung der Kategorien 1. – 4. war jeweils eine 4-stufige Schulnotenskala zur Auswahl vorgegeben. Im Falle von Unsicherheit bei der Beantwortung von Fragen, oder sollte eine Fragestellung nicht den Tätigkeitsbereich des Befragungsteilnehmers berühren, bot die Skala die Möglichkeit, die Angabe „keine Aussage möglich“ zu wählen.

Zufriedenheit: Die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und deren Leistungsverhalten stehen nach sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen in einem sehr engen Zusammenhang. Zufriedenheit ist demnach ein Indikator für Motivation und Motivation ist ein Antreiber für Leistung und Einsatz. Deswegen kann vermutet werden, dass je geringer die Zufriedenheit, desto geringer die Motivation, desto geringer auch die Leistung und desto mehr Arbeitskraft wird für die dieselbe Aufgabe notwendig sein.

Rahmenbedingungen: Bei der Ermittlung der Fragestellungen zu den Rahmenbedingungen wurden die Einschätzungen aus den Praktikerworkshops zu den vermeintlich höchsten Demotivatoren berücksichtigt, als auch die Standardfragen, die in typischen Fragebögen zur Ermittlung der psychosomatischen Belastung in Arbeitszusammenhängen herangezogen werden, verwendet.¹⁴

Die Einschätzung der persönlichen Arbeitssituation und der damit im Zusammenhang stehenden Arbeitsergebnisse sind nach wissenschaftlichen Erkenntnissen sehr eng mit den Rahmenbedingungen verknüpft, unter denen die Tätigkeit ausgeübt wird. Je besser die Einschätzung der Arbeitssituation, desto besser vermutlich die Arbeitsergebnisse – je schlechter die Einschätzung, desto höher tendenziell der Belastungsgrad. Es sollten demnach Faktoren eingeschätzt werden, die Auswirkungen auf die Durchführung und die Ergebnisse der Aufgabenwahrnehmung haben und zum Beispiel zu einem Mehraufwand in der täglichen Fallbearbeitung führen, sich als störende Faktoren erweisen oder auch belastend wirken.

Qualität der Arbeit: Qualität ist ein wesentlicher Bezugspunkt im Rahmen des Projektauftrages. Auch und gerade im Zusammenhang mit den eingeschätzten Handlungsbedarfen, ist dies ein wesentlicher Korrelationsfaktor. Schätzen die Beschäftigten die Qualität ihrer Arbeit als gering ein, so wird dadurch prinzipiell auch Handlungsbedarf erklärt. Grundsätzlich sollte mit der Kategorie das Qualitätsverständnis der Beschäftigten aus verschiedenen Perspektiven erhoben werden: Den Anforderungen des Gesetzes (habe ich einen Ermessensspielraum erkannt und in diesem Rahmen gehandelt, habe ich zweckmäßig wie rechtmäßig

¹⁴ Für die Entwicklung des Fragebogens wurden unter anderem die Ergebnisse der Studie „Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV“ (ABBA-Projekt) der DGUV des Jahres 2011 herangezogen.

ßig agiert), den Anforderungen der Organisation (muss ich gegen die Prinzipien der Organisation verstoßen, um meine Arbeit erledigen zu können) und den Anforderungen des unmittelbaren Teams (mache ich etwas anders als die anderen).

Zeit- und Handlungsbedarf: Die Ergebnisse dieses Befragungsteils ermöglichen es, die Aufgabenbereiche zu identifizieren, bei denen nach Einschätzung der Beschäftigten ein zeitlicher Mehrbedarf besteht. Hier wurden konkret 13 Themengebiete abgefragt, z. B. Mehrbedarf bei der Ermittlung von Einkommen oder bei der Prüfung von KdU. Die Angaben wurden im Anschluss für eine Bewertung der Ursachen in den Praktikerworkshops aufgegriffen.

Soziodemografische Daten: Die Erhebung dieser Merkmale der Teilnehmer war erforderlich, um allgemeine Korrelationen zwischen den Befragungsergebnissen und den soziodemografischen Daten herzustellen (beispielsweise, ob es ausbildungsbedingte Unterschiede in den Bewertungen gibt).

4.5.3 Datenauswertung und Interpretation

Folgende statistische Auswertungsmethoden kamen zur Anwendung, um die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zu analysieren und zu verdichten:

- Häufigkeitsanalysen zeigten die Verteilung der Antworten auf die einzelnen Antwortmöglichkeiten in Prozent und in absoluten Zahlen.
- Über Faktoranalysen konnten gleichgerichtete Variablen in einer übergeordneten Variablen zusammengefasst werden, womit die Analyse für die Themenfelder Zufriedenheit und Qualitätsverständnis verdichtet werden konnte.
- Korrelationsanalysen zeigten statistische Zusammenhänge und gleichgerichtetes oder determiniertes Antwortverhalten.
- Um die Stärke von Variablen (Signifikanz) abzulesen und zu interpretieren wurde auf statistische Zusammenhangsmaße für nominal skalierte Variablen, wie ϕ (Phi) und dem Kontingenzkoeffizienten „Cramer-V“, zurückgegriffen.¹⁵

¹⁵ Zur Interpretation dieser Zusammenhangsmaße wird z. B. auf die Website <http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/rz/spss/skript.pdf>, S. 38ff. bzw. auf das Handbuch zu statistischen Hintergründen und Anwendungen von Bühl, Achim (2014): „SPSS 22: Einführung in die moderne Datenanalyse“ verwiesen.

5 Ergebnisse der Jahresarbeitszeitschätzung

299¹⁶ von 304 gemeinsamen Einrichtungen haben sich dazu entschieden, im Rahmen dieses Projekts an der Erhebung der Jahresarbeitszeitschätzung (JAZ) teilzunehmen. An der JAZ waren alle Beschäftigten beteiligt, die im Jahr 2013 einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit (> 5%) für Aufgaben der Leistungsgewährung verwendet haben.

Hiermit wurde sowohl das Ziel verfolgt die tatsächlichen Aufwände zur Erbringung der Aufgaben der Leistungsgewährung absolut in Nettoarbeitsstunden zu erfassen und zu ermitteln, wie umfangreich sich ggf. der Anteil der Aufwände durch leistungsbereichsfremde Beschäftigte darstellt.

5.1 Rücklauf und Projektzielbezug

Aufgrund der Vorgabe alle Beschäftigten, die voraussichtlich einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit (> 5%) im Jahr 2013 für Aufgaben der Leistungsgewährung verwendet haben, für die JAZ anzumelden, waren insgesamt ca. 30.700 Beschäftigte zur Teilnahme an der JAZ aufgerufen. Von diesen haben sich insgesamt 26.417 Beschäftigte aktiv beteiligt, was bereits einer Teilnahmequote von ca. 86% entspricht.

Für diejenigen Personen, die aufgrund von Abwesenheit nicht an der JAZ teilnehmen konnten, wurde ein in der Personalbemessung übliches Verfahren verwandt. Durch die enge und kooperative Zusammenarbeit mit den Projektkoordinatoren in den gE vor Ort konnten geeignete Vertreter gefunden werden, die eine Schätzung stellvertretend durchführten oder sogenannte Doppelungen identifizierten¹⁷, womit insgesamt eine Rücklaufquote von 100% erreicht wurde.

Damit konnte ein wesentliches Ziel des BLA erreicht werden: Die Erstellung eines fortschreibungsfähigen Aufgabenkatalogs zur nachhaltigen und faktenbasierten zukünftigen Personalplanung. Laut dem Organisationshandbuch des Bundes darf solch ein fortschreibungsfähiges Bemessungssystem nur Verwendung finden, wenn die Fortschreibung aufgabenbezogen stattfindet. Dies erfordert außerdem, dass die relevan-

¹⁶ Nach Gebietsstand 2013 gab es 304 gE. Zum 1. Januar 2014 fusionierten das JC Demmin und das JC Müritz zum JC Mecklenburgische-Seenplatte-Nord. Die ursprünglichen JC hatten sich zur Teilnahme an diesem Projekt bereit erklärt. Für die Clusterung war es u. a. erforderlich, die beiden Einrichtungen als eine Einheit zu betrachten wodurch die Anzahl an teilnehmenden gE von 300 auf 299 sinkt. Durch die Fusionierung der gE ab 1. Januar 2014 sinkt auch die Anzahl der gE, die sich am Projekt hätten beteiligen können von 304 auf 303 Einrichtungen. Da im Projektverlauf seit 2013 immer von 304 gE ausgegangen worden ist, wird im weiteren Bericht weiter von 304 gE gesprochen.

¹⁷ Der Prozess der Doppelung erfolgte folgendermaßen: Nach Ende der Erhebungsphase wurde seitens des Beraterteams anhand der Identifikationsnummern (ID) der Teilnehmerliste festgestellt, welche ID nicht an der Befragung teilgenommen haben. Daraufhin wurde für jede gE eine ID-Liste erstellt und an die jeweiligen Projektkoordinatoren der gE versandt, mit der Bitte um Benennung von IDs, die bereits an den JAZ teilgenommen hatten und zur Doppelung für die fehlende ID herangezogen werden können. Hier wurde seitens des Beraterteams geprüft, inwieweit die Projektkoordinatoren tatsächlich verschiedene ID zurückgemeldet haben. Dies konnte bestätigt werden, sodass eine gewissenhafte Identifizierung tatsächlich vergleichbarer Stellen durch den Projektkoordinator zu erwarten war. Eine Dopplung erfolgt nur bei Aufwänden, die auch tatsächlich vergleichbar waren.

ten Arbeitszeitaufwände zur Erfüllung der Aufgaben des jeweiligen Aufgabenkatalogs vollumfänglich erhoben werden. Daher war es für das Ziel der Fortschreibungsfähigkeit der Projektergebnisse unabdingbar weitest möglich eine Beteiligungsquote von 100% zu erzielen, um jegliche Aufwände korrekt abbilden zu können.

Des Weiteren wurde auf diese Weise das Projektziel erreicht, alle leistungsbereichsfremden Beschäftigten zu erfassen die einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit (> 5%) für Aufgaben der Leistungsgewährung verwenden. Zudem kann anhand der Verteilung der Nettoarbeitsstunden die konkrete Aufwandsverteilung (zum Beispiel der Beschäftigten des Kundenportals) für Aufgaben der Leistungsgewährung dargestellt werden.

Darüber hinaus wird durch die Betrachtung der tatsächlich aufgewendeten Nettoarbeitsstunden ein wichtiges Ziel des Projekts erreicht: Die Erhebung der tatsächlich notwendigen oder eingesetzten Arbeitszeit für die Leistungsgewährung auf einer vergleichbaren Basis. Im Unterschied zu dem bundeseinheitlichen Orientierungswert wurden sämtliche Unterschiede (Wochenarbeitszeit, Feiertage, Gesundheitsquote) und Arbeitszeiten (auch alle Zeiten außerhalb der originären Zurechnung zum bundeseinheitlichen Orientierungswert) in den Nettoarbeitsstunden berücksichtigt.¹⁸

5.2 Aufgabenbezogene Ergebnisse der JAZ

Die verfügbare Nettojahresarbeitszeit des Jahres 2013 wurde von den Beschäftigten anhand der Jahresarbeitszeitschätzung entsprechend der angefallenen Arbeitslast auf die Aufgaben des Aufgabenkataloges verteilt. Die für diese Aufgaben aufgewandte Zeit kann den übergeordneten Aufgabengruppen zugeordnet werden.

5.2.1 Verteilung der Jahresarbeitszeit - Aufgabengruppenebene

Die im Rahmen des Projekts erhobenen Nettojahresarbeitsstunden belaufen sich auf ca. 40 Millionen Stunden. Diese wurden, wie aus Abbildung 9 ersichtlich, zu 56% für die „Laufende Fallbearbeitung“ aufgewendet. Mit deutlichem Abstand dahinter befinden sich die Aufwände für die „Neuantragsbearbeitung“ (14%), gefolgt von den „Fallübergreifenden Aufgaben“ in Höhe von 11%. Für die Fachaufgaben der Leis-

¹⁸ Die Berechnung des bundesweiten Orientierungswertes (Anzahl Bedarfsgemeinschaften zu Vollzeitäquivalenten - VZÄ) drückt den Zeitwert aus, den eine Vollzeit-Arbeitsstelle innerhalb eines vergleichbaren Zeitraums erbringt. Laut Definition hat eine VZÄ in allen gE den gleichen Zeitwert. Der bisherige bundeseinheitliche Orientierungswert unterscheidet nicht, ob ein Mitarbeiter laut Arbeitszeitmodell 41 Stunden oder 39 Stunden arbeitet. Die Aufwände von Führungskräften und Mitarbeitern des Kundenportals werden mit 50% ihres Arbeitszeitmodells (0,5 VZÄ) in der Berechnung des Bundeseinheitlichen Orientierungswerts berücksichtigt.

Bei der Berechnung der Nettoarbeitstage werden Unterschiede in der Anzahl an Feiertagen nicht eingerechnet. Diese belaufen sich für die einzelnen Bundesländer auf 9 bis 14 Tage. Des Weiteren werden die unterschiedlichen Gesundheitsquoten der gE nicht berücksichtigt. Die von den gE gelieferten Angaben zum Krankenstand erstreckten sich über eine Bandbreite von ca. 2% bis 21%. Durch die individuelle Ausprägung der beschriebenen Faktoren kommt es zu gravierenden Unterschieden in der Anzahl an VZÄ und der tatsächlich verfügbaren Arbeitszeit zwischen gE.

tungsgewährung (Summe der Aufwände für die Aufgabengruppe 2 bis 4) belaufen sich die erbrachten Aufwände damit auf ca. 81% der insgesamt erfassten Stunden.

Die „Aufgabengruppe 5 – Bildung und Teilhabe“ sowie „Aufgabengruppe 6 – Leistungsbereichsfremde Aufgaben“ kommen zusammen auf einen Anteil von ungefähr 8%. Nur 5% der Nettoarbeitsstunden wurden auf die „Leistungsbereichsfremden Aufgaben“ verbucht, wodurch deutlich wird, dass der Anteil der Beschäftigten die nicht originär der Leistungsgewährung zugeteilt sind, sich als relativ gering erweist. Dies zeigt, dass die Auswahl der Befragungsteilnehmer mit Bedacht durchgeführt worden ist und belegt die Qualität der erhobenen Daten.

Die übrigen 11% entfallen auf die Aufgabengruppe 1 „Übergreifende Aufgaben“. Dies stellt im Vergleich zur Bundesverwaltung einen verhältnismäßig guten Wert dar, da dieser erfahrungsgemäß zwischen 10 und 20% liegt. Den Aufwänden der Aufgabengruppe 1 „Übergreifende Aufgaben“ kommt im weiteren Verlauf des Berichts besondere Bedeutung zu, da diese teils den originären Aufgaben der Leistungsgewährung, teils den leistungsbereichsfremden Aufgaben zugeordnet werden.

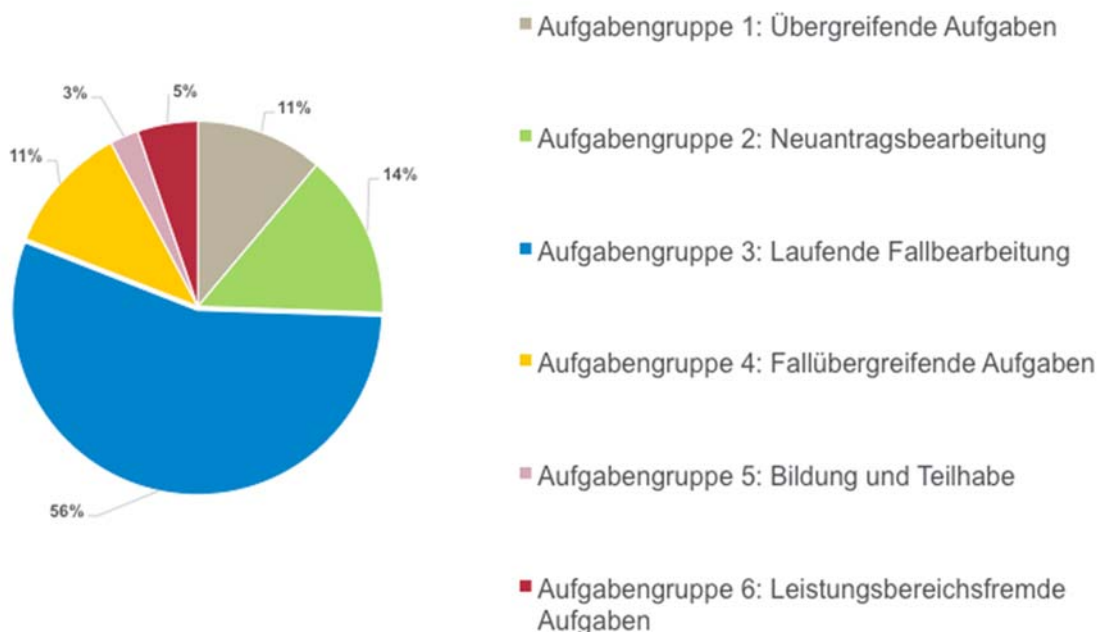


Abbildung 9: Verteilung der Nettoarbeitsstunden auf die Aufgabengruppen

5.2.2 Arbeitsanteile nach Funktionstypen

In folgender Abbildung 10 wird dargestellt, welche Beschäftigtengruppen (Funktionstypen) an der Aufgabenerbringung der Fachaufgaben der Leistungsgewährung (Aufgabengruppe 2 bis 4) beteiligt sind und wie groß der Anteil der jeweils kumulierten Arbeitszeit an den Nettojahresarbeitsstunden zur Erbringung der Fachaufgaben ist.

	Leistungs- gewährung	Kundenportal	M & I und LG ohne funktionale Trennung	Sonstige	Führungskräfte LG	Markt & Integration	Leitung & Geschäfts- bereich
Gesamt	83,27%	10,64%	1,95%	1,75%	1,23%	0,97%	0,19%

Abbildung 10: Verteilung Arbeitszeitanteile an den Fachaufgaben der LG nach Beschäftigten der LG

Es wird ersichtlich, dass 94% der aufgewandten Arbeitszeit für Fachaufgaben durch Beschäftigte der Leistungsgewährung und des Kundenportals erbracht werden. Erwartungsgemäß entfällt der Großteil der Arbeitszeitaufwände für die Fachaufgaben der Leistungsgewährung auf die originären Beschäftigten der Leistungsgewährung.

In den 243 gE,¹⁹ die Beschäftigte des Kundenportals für die JAZ gemeldet haben, wurden mit 75% der Arbeitszeit ein sehr hoher Anteil auf die Fachaufgaben der Leistungsgewährung (inkl. anteiliger Berücksichtigung der Aufwände der Aufgabengruppe 1 für die Leistungsgewährung) verbucht. Für den Bereich „Markt und Integration“, der im Rahmen der Erhebung als „leistungsbereichsfremde Aufgaben“ verbucht wurde, werden in diesen Einrichtungen demnach nur geringe Arbeitszeitanteile durch die Beschäftigten des Kundenportals erbracht.

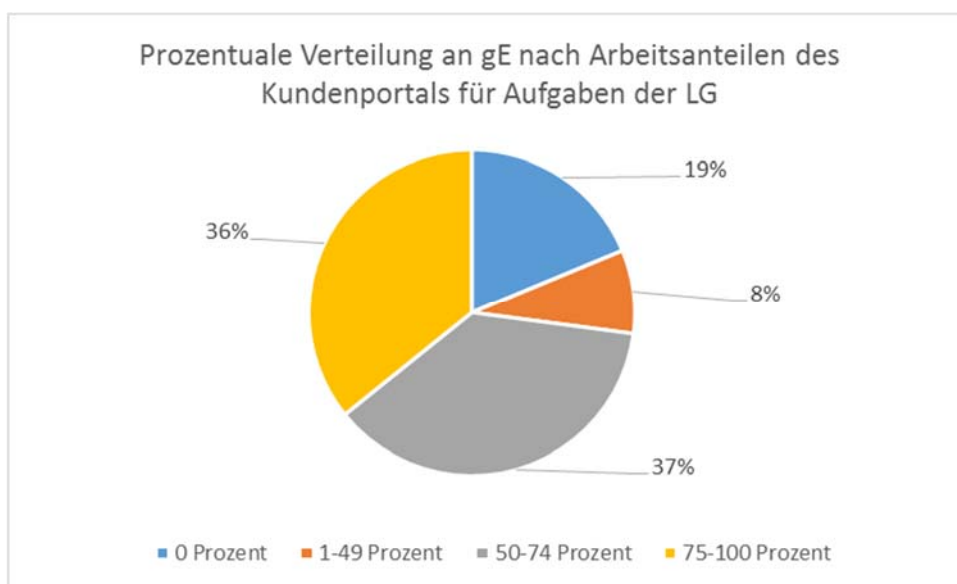


Abbildung 11: Prozentuale Verteilung an gE nach Arbeitsanteilen des jeweiligen Kundenportals für Aufgaben der Leistungsgewährung

¹⁹ Von den 299 teilnehmenden gE haben nur 243 gE Beschäftigte des Kundenportals zur Teilnahme an der JAZ angegeben. Von den übrigen 56 gE haben laut Daten der Bundesagentur für Arbeit, die der Berechnung des Bundeseinheitlichen Orientierungswerts zugrunde liegen, lediglich 8 gE keine VZÄ des Kundenportals der Leistungsgewährung zugeordnet.

Werden die gE einbezogen, die keine Beschäftigten des Kundenportals zur JAZ angemeldet haben, sinkt der Anteil der Arbeitszeit, die für Fachaufgaben der Leistungsgewährung (inkl. Anteiliger Berücksichtigung der Aufwände der Aufgabengruppe 1 für die Leistungsgewährung) verbucht wurden, auf ca. 60%.

Aus der Abbildung 11 wird ersichtlich, dass in 73% der gE die Beschäftigten des Kundenportals zwischen 50% und 100% ihrer Arbeitszeit für Aufgaben der Leistungsgewährung verwenden und dieser Wert bei 37% der Einrichtungen sogar einen Anteil von 75% und höher erreicht. Dies zeigt, dass die Aufwände des Kundenportals für die Aufgaben der Leistungsgewährung und für Aufgaben im Bereich Markt und Integration bundesweit nicht einheitlich sind und nicht der Annahme des bundeseinheitlichen Orientierungswerts von 50% entspricht.²⁰

Die Führungskräfte verbuchen für Fachaufgaben der Leistungsgewährung (Aufgabengruppe 2 bis 4 inkl. der Aufgabe 1.6 „Fachaufsicht“) 36% ihrer Aufwände. Damit liegt der eingesetzte Arbeitszeitanteil für Fachaufgaben niedriger als in der jetzigen Systematik zur Berechnung des bundeseinheitlichen Orientierungswert angenommen wird (< 50%). Jedoch muss bei den Führungskräften berücksichtigt werden, dass die Nettoarbeitsstunden, die nicht für Fachaufgaben aufgewendet werden, zum überwiegenden Teil für Aufgaben der Aufgabengruppe 1 „Übergreifende Fachaufgaben“ verwendet und nur zu einem geringen Anteil auf die Aufgabengruppen 5 und 6 gebucht wurden. Unter Berücksichtigung der Aufwände für Fachaufgaben (inkl. anteiliger Berücksichtigung der Aufwände für „Übergreifende Aufgaben“) verbuchen die Führungskräfte der Leistungsgewährung 78% ihrer Arbeitszeit für Aufgaben der Leistungsgewährung. Diese gehen in Gänze in die Berechnung der für die Leistungsgewährung zur Verfügung stehenden Nettoarbeitsstunden ein.

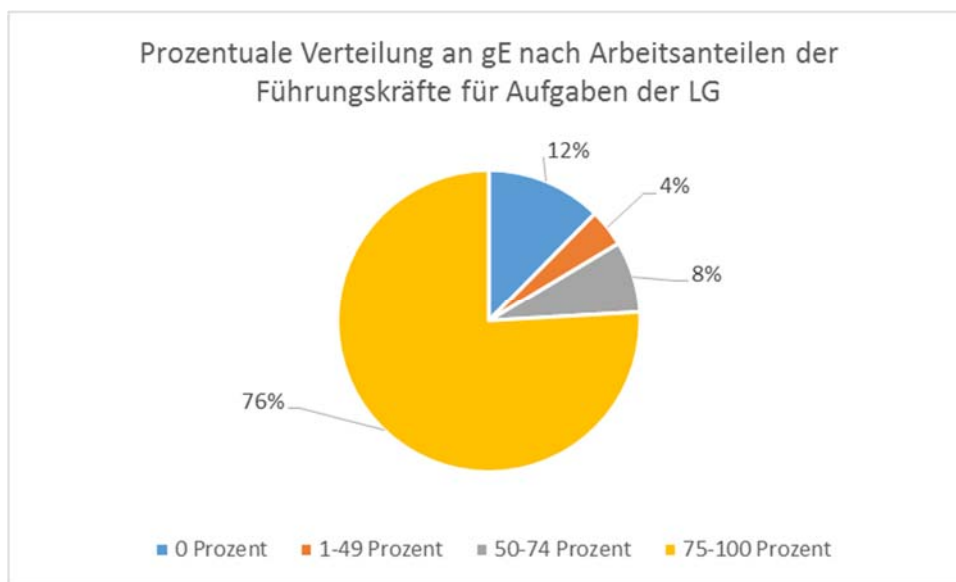


Abbildung 12: Prozentuale Verteilung an gE nach Arbeitsanteilen der Führungskräfte für Aufgaben der Leistungsgewährung

²⁰ Die statistische Annahme des Bundeseinheitlichen Orientierungswerts entspricht damit nicht der bundesweit uneinheitlich durchgeführten Praxis.

In Abbildung 12 wird die prozentuale Verteilung der 299 gE bzgl. ihrer aufgewendeten Arbeitszeitanteile dargestellt. Hieraus wird ersichtlich, dass in 84% der gE die Führungskräfte in der Leistungsgewährung zwischen 50% und 100% ihrer Arbeitszeit für Aufgaben der Leistungsgewährung verwenden und dieser Wert bei 76% der Einrichtungen sogar einen Anteil von 75% und höher erreicht. Dies zeigt, dass für die Führungskräfte der Leistungsgewährung die 50%-Annahme, die dem Betreuungsschlüssel zu Grunde liegt, nicht einer einheitlichen Praxis entspricht.

5.2.3 Verteilung der Jahresarbeitszeit - Aufgabenebene

In diesem Abschnitt wird die Bewertung der eingesetzten Nettojahresarbeitsstunden auf die Betrachtung der Fachaufgaben (originären Aufgaben der Leistungsgewährung: Aufgabengruppe 2 bis 4) begrenzt. Hierzu wurde eine Pareto-Analyse durchgeführt,²¹ anhand der dargestellt werden kann, welche Aufgaben den höchsten Arbeitszeitanteil an den Fachaufgaben der Leistungsgewährung haben. Daraus lassen sich bereits erste Erkenntnisse gewinnen, in welchen Aufgabenbereichen schwerpunktmäßig Veränderungen in der Organisation oder bei den Prozessabläufen angestoßen werden könnten, um zunächst mit potenziell kleinen Maßnahmen große Zeitkapazitäten freizusetzen.

In Abbildung 13 wird dargestellt, wie sich der Anteil der Nettojahresarbeitsstunden der Fachaufgaben auf die konkreten Aufgabenpunkte verteilt. Bei der Betrachtung der Tabelle wird deutlich, dass sich der Großteil der für die Aufgabengruppen 2 bis 4 aufgewendeten Arbeitszeit auf mehrere Aufgaben verteilt. 71% der für Fachaufgaben eingesetzten Arbeitszeit verteilt sich auf 10 der 25 Fachaufgaben der Aufgabengruppen 2 bis 4.

Aufgabe	Aufgabeninhalt	%	Aufgabengruppe
3.2	Bearbeitung/ Prüfung/ Bewilligung/ Ablehnung von Weiterbewilligungsanträgen	12,2%	Laufende Fallbearbeitung
3.1	Beratung (telefonisch/ persönlich) von Kunden	10,1%	Laufende Fallbearbeitung
2.1	Leistungsrechtliche Erstberatung/ Antragsausgabe und -annahme oder Entgegennahme Antragsverzicht	9,2%	Neuantragsbearbeitung
2.2	Prüfung, Bearbeitung, Bewilligung/ Ablehnung des Antrags und Dokumentation	8,5%	Laufende Fallbearbeitung

²¹ Das Pareto-Prinzip besagt, dass der größte Teil der Aufwände (ca. 70%) regelmäßig mit einer geringen Anzahl von Aufgaben verbunden sind.

Aufgabe	Aufgabeninhalt	%	Aufgabengruppe
4.3	Postbearbeitung und Aktenhaltung im Bereich der Leistungsgewährung	7,2%	Fallübergreifende Aufgaben
3.12	Feststellung und Bearbeitung von Rückforderungen/ Ersatzansprüche nach § 34 SGB II	5,7%	Laufende Fallbearbeitung
3.9	Einkommensänderung bei abhängiger Beschäftigung (ohne Rückforderung von Leistungen)	5,3%	Laufende Fallbearbeitung
3.4	Änderungen Kosten der Unterkunft und Umzug (ohne Rückforderung von Leistungen)	5,1%	Laufende Fallbearbeitung
3.17	Prüfung und Verfolgung von Unterhaltsansprüchen	4,2%	Laufende Fallbearbeitung
4.1	Datenpflege und Korrekturlisten	3,4%	Fallübergreifende Aufgaben

Abbildung 13: Verteilung der Aufwände auf Fachaufgaben der LG (Aufgabengruppen 2 bis 4)

Die Antragsbearbeitung, bestehend aus den Aufgaben „2.2 Prüfung, Bearbeitung, Bewilligung/ Ablehnung des Antrags und Dokumentation“ und „3.2 Bearbeitung/ Prüfung/ Bewilligung/ Ablehnung von Weiterbewilligungsanträgen“, nimmt allein ca. 20% der für Fachaufgaben aufgewendeten Nettoarbeitszeit ein.

Die Beratung von Kunden stellt die Aufgabe mit dem zweithöchsten Arbeitseinsatz dar. Die leistungsrechtliche Erstberatung findet sich an dritter Stelle wieder. Eine umfassende und intensive erstmalige Beratung für Neuantragsteller kann, nach Einschätzungen der Beschäftigten in den Expertenworkshops, die späteren Aufwände im weiteren Leistungsbezug minimieren, da durch gute Information bei den Kunden ggf. weniger Klärungsbedarf besteht und die Mitwirkungspflichten bekannt sind. In diesem Zusammenhang könnte interessant sein, inwieweit gE mit einer hohen eingesetzten Bearbeitungszeit im Bereich der Erstberatung eine niedrigere eingesetzte Bearbeitungszeit für allgemeine Leistungsberatung aufweisen.

Die Aufgabe „4.3 Postbearbeitung und Aktenhaltung im Bereich der Leistungsgewährung“ befindet sich bereits an fünfter Stelle. Damit nimmt eine administrative Tätigkeit einen relativ hohen Teil der verfügbaren Arbeitszeit ein. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass in dieser Aufgabe Möglichkeiten für organisatori-

sche Verbesserungen bzw. Abwägungen (zentrale vs. dezentrale Aktenhaltung, spezielles Personal für Postzuteilung/ Aktenhaltung, feste Sachgebiete) liegen können.²²

Als erste Einzel-Fachaufgabe befindet sich die „Bearbeitung von Rückforderungen“ an sechster Stelle der zeitintensivsten Aufgaben. Dies bestätigt die Aussagen der Beschäftigten, dass die Bearbeitung von Rückforderungen aufgrund des komplexen Verfahrens (Individualisierung, Anhörung, Aufrechnung etc.) als sehr umfangreich und zeitintensiv zu erachten ist.

Noch in den Top 10 findet sich die Aufgabe „4.1 Datenpflege und Korrekturlisten“, die sich zumindest teilweise aus vorherigen Bearbeitungsmängeln ergibt. Auch wenn es sich in der prozentualen Verteilung nicht um einen sehr großen Anteil der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit handelt, wurde von Beschäftigtenseite vorgebracht, dass die anfallenden Tätigkeiten häufig in einem engen Zeitkorridor erbracht werden müssen und somit mit der Fallbearbeitung kollidieren können.

Bei der Betrachtung der Anteile ist zu beachten, dass es sich hier um bundesweite Durchschnittswerte handelt. Eine gE spezifische Betrachtung der Arbeitszeitverteilung auf die einzelnen Aufgaben kann zu anderen Ergebnissen führen.

²² In diesem Zusammenhang könnte die Einführung der eAkte in einem eingeschwungenen Zustand unterstützend wirken, da zum Beispiel Zeit bei der Beschaffung von Akten eingespart werden kann insbesondere wenn die Zuständigkeit bei mehreren Personen oder Abteilungen liegt.

6 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

6.1 Rücklaufquote und Repräsentativität

Da die Beschäftigtenbefragung persönliche Einschätzungen der Mitarbeiter abfragt (Anlage 14.4), unterlag dieser Teil der Erhebung, der Mitbestimmung in den gE. An der Befragung der Beschäftigten haben 285 Jobcenter (gE) teilgenommen. Dies entspricht einer Teilnahmequote von deutlich über 90%. Es wurden 26.417 Mitarbeiter für die Jahresarbeitszeitschätzung gemeldet, von denen 21.696 Beschäftigte an der Befragung teilgenommen haben. Dies entspricht eine Rücklaufquote von über 80%.

Die Höhe kann als Beleg angesehen werden, wie sehr die Beschäftigten motiviert waren, sich an der Befragung zu beteiligen, ihre Meinung in diesen Prozess einzubringen und wie sehr diese Methodik auch einem Bedürfnis der Beschäftigten entsprach. Bei dieser für eine freiwillige Befragung überdurchschnittlich hohen Rücklaufquote, kann darüber hinaus allein schon von der Größenordnung davon ausgegangen werden, dass repräsentative und damit verallgemeinerungsfähige Ergebnisse erzielt wurden. Die Repräsentativität wurde aber zusätzlich mittels induktiver und deduktiver Testverfahren überprüft.

Dabei wurde zunächst festgestellt, dass die Verteilung (Schichtung) der teilnehmenden gE bzw. Beschäftigten (Rücklauf oder Stichprobe) der Verteilung (Schichtung) der Grundgesamtheit entspricht:

- Die Verteilung der teilnehmenden gE nach Bundesländern ist gleich der Verteilung aller gE nach Bundesländern. Damit geht kein Bundesland überproportional in die Bewertung ein.
- Die Charakteristika (Größenklassen nach BA-Standard) der nicht-teilnehmenden gE entsprechen der Grundgesamtheit. Es gibt somit keine einseitige Verschiebung zulasten einer Größenklasse und damit keine einseitige Beeinflussung des Ergebnisses durch eine der Größenklassen.
- Die absolute Verteilung der Beschäftigten nach Bundesländern entspricht der Verteilung der Antwortgebenden in dem Rücklauf. Damit sind alle Bundesländer entsprechend ihres Anteils an der Grundgesamtheit gleichmäßig in die Berechnung eingeflossen und das Ergebnis repräsentativ.

Über die Schichtungsanalyse hinausgehend konnte auch eine Abweichungsanalyse (T-Test) zeigen, dass die Mittelwerte je Frage in dem Rücklauf mit mehr als 95%-iger Wahrscheinlichkeit den Mittelwerten je Frage in der Grundgesamtheit entsprechen.

6.2 Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

6.2.1 Zufriedenheit

Insgesamt sind die Beschäftigten überwiegend zufrieden mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld. Über alle Fragen betrachtet, haben im Schnitt 89% der Teilnehmer an der Befragung diese Fragen beantwortet.

Die Fragekategorie „Zufriedenheit“ basierte auf der Frage „Wie zufrieden sind sie?“ und war wie folgt skaliert: 1 = sehr zufrieden; 2 = zufrieden; 3 = unzufrieden; 4 = sehr unzufrieden. Der Mittelwert dieser Kategorie lag bei 2,22,²³ dies verdeutlicht der horizontale Strich in der nachfolgenden Abbildung 14:

Die relativ hohe Gesamtzufriedenheit beruht vor allem auf dem Tätigkeitsfeld, dem Arbeitsklima und einer flexiblen persönlichen Arbeitsgestaltung

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Zufriedenheit

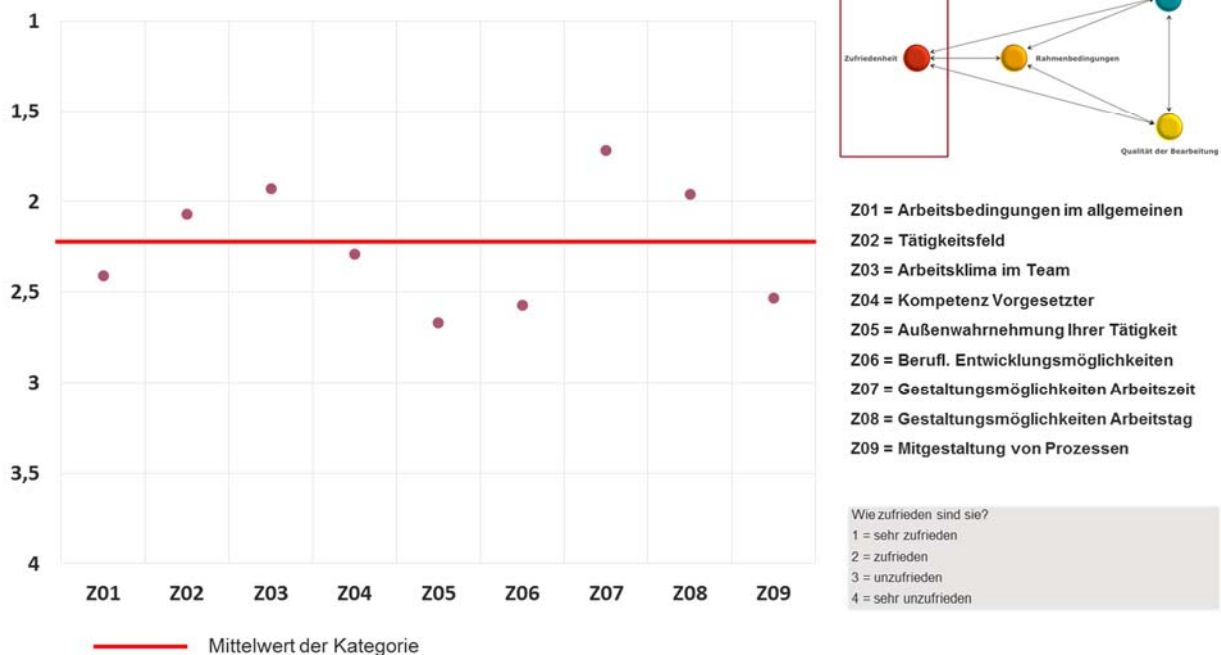


Abbildung 14: Ergebnisse der Kategorie "Zufriedenheit" der Beschäftigtenbefragung

Folgende generelle Einschätzungen wurden durch die Beschäftigten getroffen:

- Z 01/ 02: Die Beschäftigten sind mit ihren Arbeitsbedingungen und mit der Tätigkeit, die sie ausüben, meist sehr zufrieden (64% bzw. 83,4% sehr zufrieden oder zufrieden).
- Z 03: Insgesamt wird ein sehr gutes Arbeitsklima gesehen (83% sehr zufrieden oder zufrieden).

²³ Es ist möglich an dieser Stelle einen Gesamtdurchschnitt über die einzelnen Fragen (in der Auswertung Variablen genannt) zu bilden und somit eine neue Gesamtvariable (Zufriedenheit) zu kreieren. Deren Durchschnitt ist 2,22. Über eine statistische Faktorenanalyse wurde herausgefunden, dass alle Einzelfragen auf ein und demselben „Faktor laden“, d. h. die inhaltlichen Antworten zielen auf eine ähnliche Information (Zufriedenheit mit...) und sie zeigen in ein und dieselbe Richtung (die Skala ist auch in der Interpretation aller Einzelfragen gleich). Dies ist nicht bei allen Kategorien so, wie zum Beispiel bei Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen, welche auch qualitativ unterschiedlich interpretierbar sind. Die Bildung einer zusammengeführten Variable erlaubt, dass nicht nur der Einfluss aller einzelnen Variablen der Zufriedenheit auf andere Variablen gemessen werden kann, sondern auch die statistische Prüfung auf Einfluss der Gesamtvariable Zufriedenheit auf andere Einzelvariablen bzw. Kategorien, ohne auf die Basis der Einzelvariablen zurückkehren zu müssen.

- Z 07/ 08: Sehr positiv wird das hohe Maß an Flexibilität am Arbeitsplatz (Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitstages) bewertet (92% bzw. 84% sehr zufrieden oder zufrieden).
- Z 05: Die Außenwahrnehmung der eigenen Arbeit wird eher schlecht eingeschätzt (54% unzufrieden oder sehr unzufrieden).
- Z 06: Mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sind die Beschäftigten wenig zufrieden (47% unzufrieden oder sehr unzufrieden).
- Z 09: Der Einfluss auf die Mitgestaltung von Prozessen wird tendenziell negativ beurteilt (48% unzufrieden oder sehr unzufrieden).

Werden die Antworten in positiv beeinflussende Faktoren geteilt, so wird die Motivation der Beschäftigten vor allem durch folgende Punkte gefördert:

- Arbeitsklima im Team
- Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit
- Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitstages
- Individuelles Tätigkeitsfeld

Insbesondere die Zufriedenheit mit dem individuellen Tätigkeitsfeld lässt eine relativ hohe intrinsische Motivation für Aufgabenwahrnehmung vermuten. Hervorgehoben werden soll auch der Motivationsfaktor der „Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitstages und der Arbeitszeit“. Dies scheint – insbesondere vor dem Hintergrund einer schwerpunktmäßig weiblichen Belegschaft mit einer möglicherweise größeren Herausforderung der Verbindung von Familie und Beruf – ein wichtiger Anreiz- und Motivationsfaktor zu sein.

Die Motivation wird gleichzeitig durch folgende Punkte gehemmt:

- Außenwahrnehmung (Öffentlichkeit) der eigenen Arbeit.
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Möglichkeit Prozesse aktiv mitzugestalten

Hervorgehoben werden muss, dass der größte Demotivator darin liegt, dass in der Öffentlichkeit der Arbeit in der Leistungsgewährung nicht die Wertschätzung entgegengebracht wird, die erwartet und für richtig gehalten wird. Dieser Faktor ist aber von einem einzelnen Jobcenter nur schwer oder gar nicht zu beeinflussen. Generell sollte aber darüber nachgedacht werden, wie das Image durch gezielte PR- oder Personalmarketingarbeit verbessert werden kann. Über den Faktor berufliche Entwicklungsmöglichkeiten ist vermutlich auch mit verbucht worden, dass die Beschäftigten nicht damit zufrieden sind, dass unterschiedliche tarifliche Verträge existieren, die zu einer unterschiedlichen Entlohnung bei gleicher Arbeit führen. Das größte Potenzial in der Verbesserung der Zufriedenheit bei den Demotivatoren mag aber in einem stärkeren Einbezug der Beschäftigten in der Ausgestaltung von Prozessen liegen.

Bei der Überprüfung der Variable Zufriedenheit auf Korrelation mit den anderen Einzelfragen bzw. Kategorien konnte kein Einfluss gemessen werden. Hingegen wurde statistisch nachgewiesen, dass die Zufriedenheit maßgeblich durch die Rahmenbedingungen geprägt ist. Dies wird im nächsten Abschnitt aufgegriffen.

Grundsätzlich ist auch hier darauf hinzuweisen, dass es sich um eine bundesweite Auswertung handelt, die in dem individuellen Jobcenter anders aussehen kann. Hier ist vor allem ein Vergleich des Jobcenterwertes mit dem Clusterdurchschnitt zielführend, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

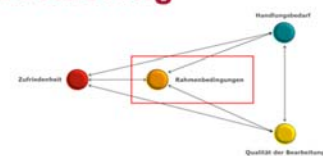
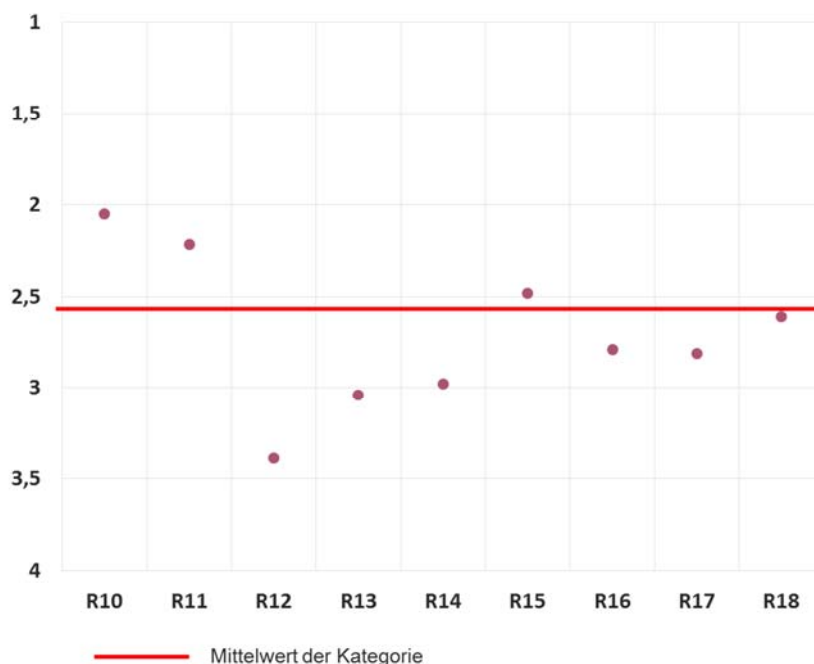
6.2.2 Rahmenbedingungen

Insgesamt werden die Rahmenbedingungen etwas schlechter als die Zufriedenheit beurteilt. Über alle Fragen betrachtet haben im Schnitt 89% der Teilnehmer diese Fragen beantwortet.

Die Fragekategorie „Rahmenbedingungen“ basierte auf der Frage „Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?“ und war wie folgt skaliert: 1 = trifft voll zu; 2 = trifft eher zu; 3 = trifft weniger zu; 4 = trifft nicht zu. Der Mittelwert dieser Kategorie lag bei 2,52,²⁴ dies verdeutlicht der horizontale Strich in den folgenden zwei Abbildungen 15 und 16:

Die Komplexität der Rechtsvorschriften, das Zeitbudget und Zusatzaufgaben begründen vor allem die als hoch eingeschätzte Arbeitsbelastung

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Rahmenbedingungen



- R10 = Anerkennung und Wertschätzung durch Kollegen
- R11 = Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskraft
- R12 = Keine Mehrarbeit durch Veränderung und Komplexität der Rechtsvorschrift
- R13 = angemessenes Zeitbudget
- R14 = Keine Mehrarbeit durch interne Zusatzaufgaben
- R15 = Abwesenheitsregelung
- R16 = Aufgaben werden durch Vertretung vollumfänglich erledigt
- R17 = Vertretungsaufgaben sind leistbar
- R18 = Arbeitsanweisungen zur Ausübung nach Ermessen

Aussage zu Rahmenbedingungen:

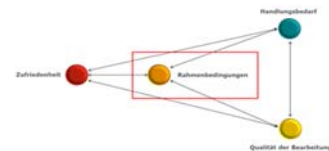
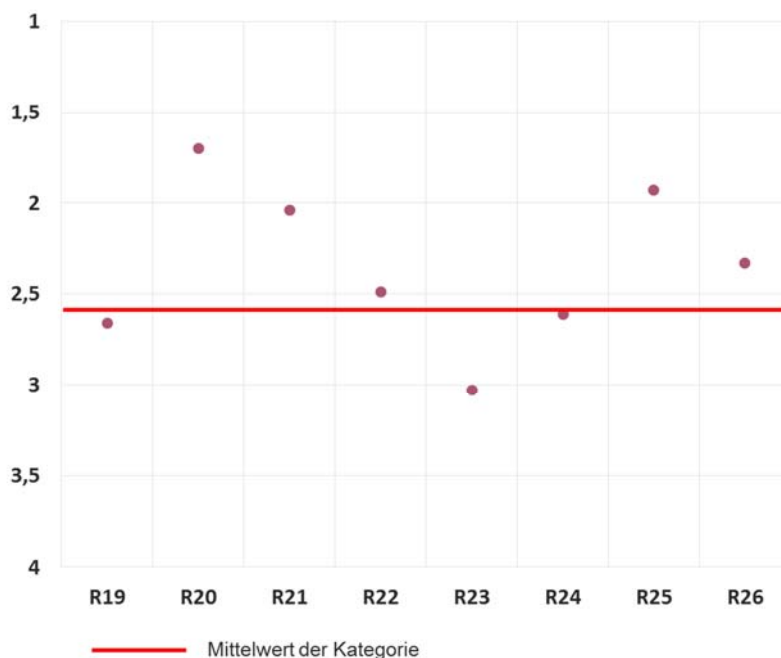
- 1 = trifft voll zu
- 2 = trifft eher zu
- 3 = trifft weniger zu
- 4 = trifft nicht zu

²⁴ Ein Durchschnitt über alle Rahmenbedingungen ist statistisch und streng wissenschaftlich an sich nicht möglich. Die Faktorenanalyse ergab, dass die Einzelfragen auf mehreren Faktoren luden. Der Vereinfachung halber wird in der Grafik jedoch ein künstlicher Mittelwert über die Einzelfragen dargestellt, dieser ergibt 2,52. Er dient lediglich einer besseren Unterscheidung, welche Werte relativ gesehen über- und welche unterdurchschnittliche bewertet wurden. Für eine Interpretation muss auf den Mittelwert der Einzelfragen zurückgegriffen werden. Dies betrifft auch die potenzielle Korrelationsanalyse, z. B. zwischen „Rahmenbedingungen“ und „Zufriedenheit“. Bei einer Analyse kann jedoch die Kategorie Zufriedenheit mit jeder Einzelfrage der Rahmenbedingungen korreliert werden, wie am Ende des Kapitels zu den Rahmenbedingungen dargestellt wird.

Abbildung 15: Ergebnisse der Kategorie "Rahmenbedingungen" der Beschäftigtenbefragung, Fragen R 10 bis R 18

Die persönliche Ebene der Zusammenarbeit mit Kollegen und im Team wird überwiegend positiv bewertet

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Rahmenbedingungen



- R19 = Führungskraft unterstützt bei der Priorisierung von Aufgaben
- R20 = Ausreichende Kompetenz zur Erfüllung der Aufgabe
- R21 = Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung
- R22 = Räumlichen Arbeitsbedingungen
- R23 = IT-Anwendungen
- R24 = Unterstützung durch Kollegen
- R25 = Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Kollegen
- R26 = Handlungsempfehlungen und Ausführungsvorschriften

Aussage zu Rahmenbedingungen:

- 1 = trifft voll zu
- 2 = trifft eher zu
- 3 = trifft weniger zu
- 4 = trifft nicht zu

Abbildung 16: Ergebnisse der Kategorie "Rahmenbedingungen" der Beschäftigtenbefragung Fragen R 19 bis R 26

Folgende Einschätzungen wurden durch die Beschäftigten getroffen:

- R 10, R 11, R 25: Die persönliche Ebene der Zusammenarbeit (Wertschätzung, Wissensaustausch) und Führung (Wertschätzung) wird übergreifend positiv bewertet (75%, 65% bzw. 81% trifft voll oder trifft zu).
- R 20 und R 21: Die Beschäftigten fühlen sich gut befähigt, die Aufgabe zu bewältigen und sind mit den Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung zufrieden (92% bzw. 74% trifft voll oder trifft zu).
- R 12, R 23: Die Rahmenbedingungen für einen reibungslosen Arbeitsablaufs werden eher negativ (Recht, IT) bewertet (87% bzw. 73% trifft weniger oder trifft nicht zu).²⁵

²⁵ Die Fragen R 12 und R 14 wurden inhaltlich und grafisch angepasst. Aus R 12 „Die Veränderung und Komplexität der Rechtsvorschriften führen in meiner täglichen Fallbearbeitung zu einem Mehraufwand“ wurde „Die Veränderung und Komplexität der Rechtsvorschriften führen in meiner täglichen Fallbearbeitung zu keinem Mehraufwand“. Bei der Fragestellung R 14 wurde entsprechend verfahren. Dadurch wurde vermieden, dass zwei Fragen innerhalb derselben Kategorie unterschiedliche Skaleninterpretationen haben. In der alten Darstellung hätte R 12 und R 14 mit der Antwort „trifft voll zu“ grafisch eine positive Assoziation hervorgerufen; das Gegenteil ist jedoch der Fall. Dies wurde in der Grafik entsprechend geändert. Der originale Fragebogen verbleibt in der alten Version.

- R 13, R 14: Insgesamt wird die Arbeitsbelastung als sehr hoch empfunden (kein ausreichendes Zeitbudget für die Fallbearbeitung, Zusatzaufgaben) (73% bzw. 70% trifft weniger oder trifft nicht zu).
- R 16, R 17: Die individuelle Arbeitsorganisation wird häufig eher negativ eingeschätzt (Vertretungsregelung, Ermessensspielraum, Priorisierung) (61% bzw. 62% trifft weniger oder trifft nicht zu).

Werden die Antworten in positiv und eher negativ beeinflussende Faktoren geteilt, so beeinflussen folgende Rahmenbedingungen die Arbeit der Beschäftigten eher positiv:

- Erfahrene Anerkennung und Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Durch eigene Kompetenzen in der Lage sein, Aufgaben zu erfüllen
- Konstruktiver Erfahrungsaustausch mit Kollegen
- Möglichkeit der Fort- und Weiterbildung

Folgende Rahmenbedingungen der Arbeit beeinflussen die Arbeit der Beschäftigten hingegen negativ:

- Komplexität der Rechtsvorschriften
- Geringes Zeitbudget
- Wahrnehmung interner Zusatzaufgaben
- Den Arbeitsablauf nicht unterstützende IT-Anwendungen

Insbesondere die hohe Kompetenzeinschätzung der Beschäftigten (92% der Teilnehmer stimmten der Aussage „Durch meine Fähigkeiten und Kenntnisse bin ich in der Lage, meine Aufgaben zu erfüllen“ zu) mag an der einen oder anderen Stelle überraschen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen unterschiedlichen Ausbildungsverläufen (Verwaltung, Quereinsteiger) oder auch zwischen Erfahrungsbasis (erst seit kurzem in der LG oder schon länger) gab. Es handelt sich zwar um subjektive Einschätzungen, die im Rahmen einer Fremdeinschätzung möglicherweise anders gesehen wird, zielte jedoch mehr auf das subjektive Überlastungsempfinden, welches sich aus Überforderungssituationen ergibt. Trotz der sich schnell ändernden Rechtsprechung, der hohen Komplexität des Themengebietes und des hohen Arbeitsdruckes sehen sich die Beschäftigten offensichtlich in der Lage, ihre Arbeit zu bewältigen.

Andererseits wird auch das geringe Zeitbudget für die Fallbearbeitung kritisiert. Nicht zuletzt die internen Zusatzaufgaben scheinen dafür mitverantwortlich zu sein (70% der Teilnehmer bestätigten die Aussage „Neben meiner Kernaufgabe der Fallbearbeitung kommen häufig interne Zusatzaufgaben (wie z. B. Führung zusätzlicher Listen) auf mich zu. Dadurch mangelt es mir an Zeit für die eigentliche Fallbearbeitung“). Ggf. können hier auch organisatorische Lösungen (Spezialisierung, Zentralisierung von Zusatzaufgaben) eine Verbesserungsoption sein.

Die Fragen der Rahmenbedingungen konnten statistisch nicht zu einer zusammenfassenden Variablen aggregiert werden. Daher werden sie weiterhin gesondert voneinander untersucht und deren Einfluss auf andere Variablen in der Korrelationsanalyse individuell geprüft.

An dieser Stelle werden interessante sachliche Querverbindungen der Rahmenbedingungen und anderer Fragen der übrigen Kategorien analysierbar. Dies zeigt sich vor allem bei dem Vergleich von Fragen der Rahmenbedingungen mit denen der Zufriedenheit.

- Beschäftigte, die die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team als positiv bewertet haben, haben auch die Rahmenbedingungen bei Wertschätzung durch Kollegen bzw. Führungskräften, Unterstützung bzw. Erfahrungsaustausch durch Kollegen als positiv bewertet. Hier besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang.
- Das gleiche gilt für die Frage der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Möglichkeit von Fort- und Weiterbildungen. Die Beschäftigten sind zufriedener mit ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, wenn die Rahmenbedingungen optimal darauf ausgerichtet sind, sie also die Möglichkeit haben, Fort- und Weiterbildungen durchführen zu können.
- Ebenso steigt die Zufriedenheit mit den Kompetenzen der Führungskraft, wenn diese dem Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringt, sowie bei der Priorisierung von Aufgaben hilft.

Es lassen sich an dieser Stelle weitere, jedoch nur schwach ausgeprägte Korrelationen zwischen den Rahmenbedingungen und den Handlungsbedarfen beobachten.

- Beschäftigte, die angeben, dass sie entweder durch die Komplexität der Rechtsvorschriften häufig mehr Zeit benötigen, das zur Verfügung stehende Zeitbudget nicht ausreicht oder dass sie häufig Zusatzaufgaben oder Vertretungsaufgaben zu erledigen hätten, geben auch an, dass insbesondere Handlungsbedarfe auf den Gebieten der Rückforderungen und deren Individualisierung, der Vermögensprüfung und der Leistungsberatung bestünden.

6.2.3 Qualität meiner Arbeit

Insgesamt wird die Qualität der eigenen Arbeit sehr hoch eingeschätzt. Über alle Fragen betrachtet, haben im Schnitt 84% der Teilnehmer diese Fragen beantwortet.

Die Fragekategorie „Zufriedenheit“ basierte auf der Frage „Ich habe die Einschätzung (...) gearbeitet zu haben:“ und war wie folgt skaliert: 1 = sehr häufig; 2 = häufig; 3 = selten; 4 = nie.

Der Mittelwert dieser Kategorie lag bei 1,78,²⁶ dies verdeutlicht der horizontale Strich in der folgenden Abbildung:

²⁶ Es ist möglich, an dieser Stelle einen Gesamtdurchschnitt über die einzelnen Fragen zu bilden und somit eine neue Gesamtvariable (Qualität) zu kreieren. Deren Durchschnitt liegt bei 1,78. Über eine statistische Faktorenanalyse wurde herausgefunden, dass alle Einzelfragen auf ein und denselben „Faktor laden“, d. h. die inhaltlichen Antworten zielen auf eine ähnliche Information (Qualitätsempfinden) und sie zeigen in ein und dieselbe Richtung (die Skala ist auch in der Interpretation aller Einzelfragen gleich).

Die Beschäftigten haben eine sehr hohe Einschätzung von der Qualität ihrer Arbeit, insbesondere ihrer Recht- und Zweckmäßigkeit

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Qualität der eigenen Arbeit

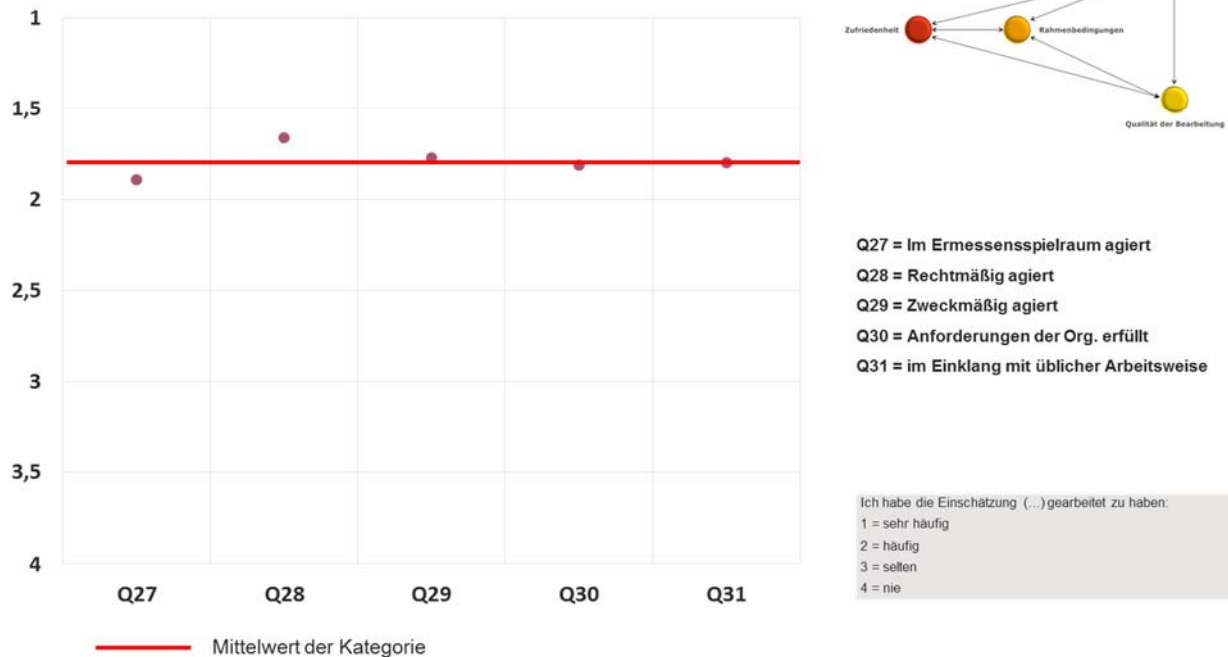


Abbildung 17: Ergebnisse der Kategorie "Qualität meiner Arbeit" der Beschäftigtenbefragung

Folgende Einschätzungen wurden durch die Beschäftigten getroffen:

- Q 27: Die Beschäftigten geben zu einem großen Teil an, dass sie innerhalb ihres Ermessensspielraumes agiert haben (86% sehr häufig oder häufig).
- Q 28, Q 29: Die Teilnehmer der Befragung sind stark mehrheitlich der Meinung, dass sie rechtmäßig und zweckmäßig agieren (94% bzw. 89% sehr häufig oder häufig).
- Q 30: Die Teilnehmer erfüllen nach eigener Einschätzung zu einem sehr hohen Anteil die Anforderungen der Organisation (88,7% sehr häufig oder häufig).
- Q 31: Der weitaus überwiegende Anteil der Befragten ist der Meinung, im Einklang mit der üblichen Arbeitsweise im jeweiligen Arbeitsbereich zu arbeiten (90% sehr häufig oder häufig).

Die Fragestellung trägt sicher eine „Tendenz zur Besserbewertung“ in sich. Dennoch ist die Höhe der Bewertung vor dem Hintergrund der Diskussion um Belastungsgrad und der damit noch möglichen Arbeitsqualität überraschend. Es fällt auch auf, dass alle Fragen sehr gleichgerichtet beantwortet werden. So wird einheitlich davon ausgegangen, dass gesetzeskonform gearbeitet und die Ziele „zweckmäßig“ und „rechtmäßig“ gleichermaßen erfüllt werden. Zudem sehen sich die Beschäftigten anscheinend nicht genötigt, gegen offizielle Regeln der Organisation verstoßen zu müssen, um ihre Arbeit bewältigen zu können.

nen.²⁷ Auch sehen sich die Beschäftigten im Gleichklang mit den Anforderungen des unmittelbaren Teams, d. h. dass davon ausgegangen und im individuellen sozialen Nahbereich beobachtet wird, dass alle so arbeiten, wie man selbst.

Die Fragen nach dem Qualitätsverständnis konnten zu einer Variable (Qualität) verdichtet werden. Bei der Überprüfung des Einflusses der Qualität konnten jedoch keine Zusammenhänge und nur sehr schwache Wirkungsrichtungen zu anderen Fragen und Kategorien festgestellt werden, insbesondere auch im Hinblick auf die Angaben zum Handlungsbedarf. Die Beschäftigten schätzen die Qualität ihrer Arbeit grundsätzlich als hoch ein, unabhängig von den geltend gemachten Handlungsbedarfen.

6.2.4 Zeit- und Handlungsbedarf

Insgesamt sahen die Beschäftigten einen grundsätzlichen Zeit- und Handlungsbedarf. Über alle Fragen betrachtet, haben im Schnitt 77% der Befragungsteilnehmer diese Fragen beantwortet. Die Rückläufe unterscheiden sich jedoch – je nach Fragestellung bzw. Themengebiet.

Da viele mit den Themen verbundene Aufgaben in den gE spezialisiert wahrgenommen werden, dürften nicht alle Beschäftigten gleichermaßen oder überhaupt in der Lage sein, alle Fragen gleichermaßen oder überhaupt beantworten zu können. Die je Fragestellung unterschiedlich hohen Rücklaufquoten können demnach so gewertet werden, dass die Beschäftigten sich sehr genau überlegt haben, welche Fragen beantwortet werden können und welche nicht. Damit wurden die Fragen aus dem Fragebogen sehr bewusst individuell beantwortet. Dies wäre ein weiteres Signum für die hohe Qualität der Befragungsergebnisse.

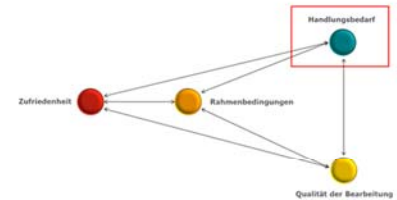
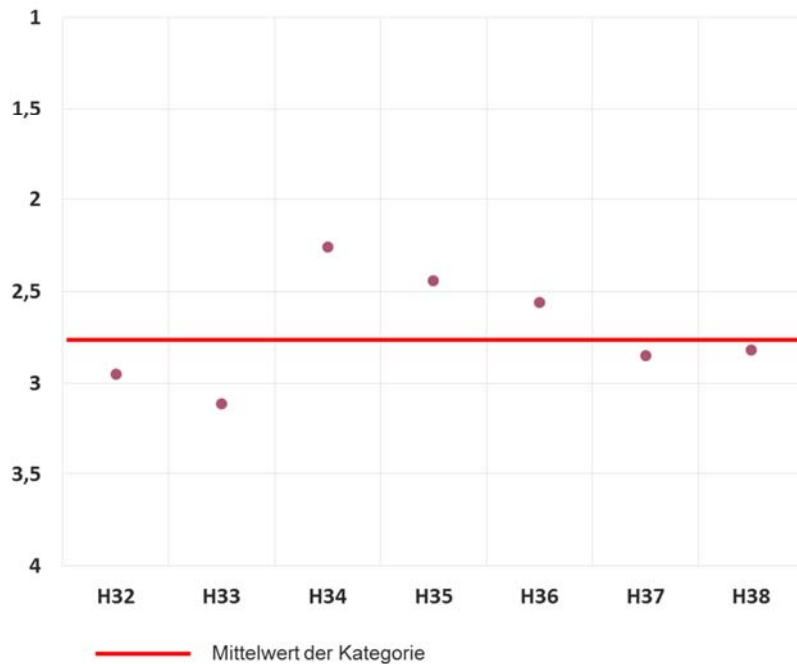
Die Fragekategorie „Handlungsbedarfe“ basierte auf der Frage „Wie häufig benötigen Sie nach Ihrer Einschätzung mehr Zeit, um folgende Aufgaben angemessener erledigen zu können?“ und war wie folgt skaliert: 1 = eher nie; 2 = eher selten; 3 = häufig; 4 = sehr häufig. Der Mittelwert dieser Kategorie lag bei 2,73,²⁸ dies verdeutlicht der horizontale Strich in der folgenden Abbildung:

²⁷ Der Soziologe Niklas Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der „brauchbaren Illegalität“ in formalen Organisationen. Dies sind Handlungen in einer Organisation bzw. einem sozialen System, die zwar die formalen Regeln überschreiten oder verletzen, aber den Zielen oder der Stabilität des Systems nützlich sind. Vgl. Luhmann, Niklas: Funktion und Folgen formaler Organisation.

²⁸ Ein Durchschnitt über alle Handlungsbedarfe ist statistisch nicht möglich, die Faktorenanalyse ergab, dass die Einzelfragen auf mehreren Faktoren luden. Der Vereinfachung halber wird in der Grafik jedoch ein künstlicher Mittelwert über die Einzelfragen dargestellt, dieser ergibt 2,73. Für eine Interpretation muss auf den Mittelwert der Einzelfragen zurückgegriffen werden.

Grundsätzlich wird der Handlungsbedarf seitens der Mitarbeiter als eher hoch beurteilt – gerade in der Durchführung von Rückforderungen

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Handlungsbedarf

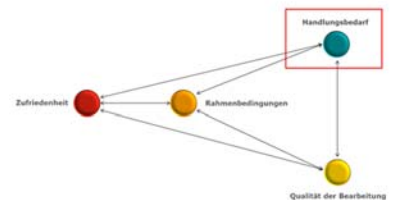
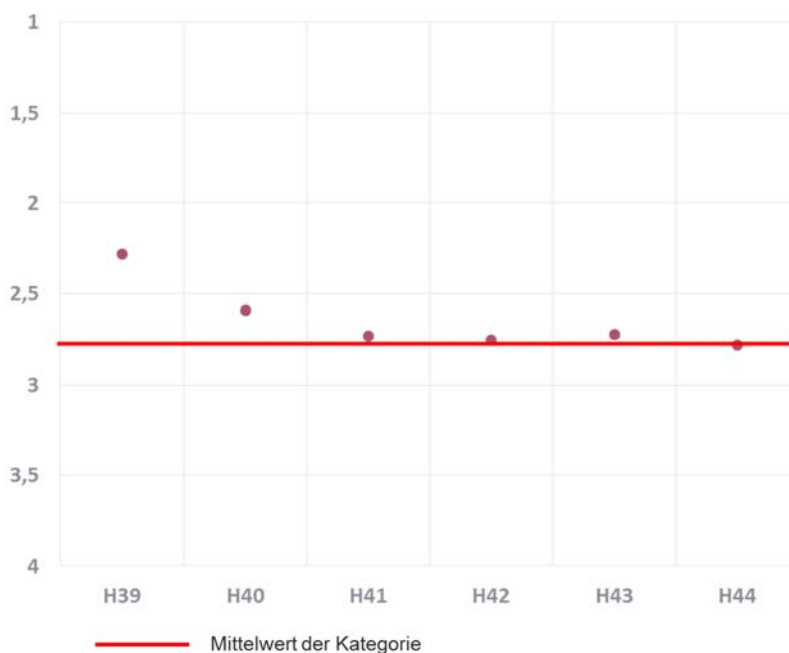


- H32 = Durchführung von Rückforderungen (grundsätzlich)
- H33 = Durchführung der Individualisierung von Rückforderungen
- H34 = Unterhaltsprüfung
- H35 = Ersatzansprüche nach §§ 34 ff SGB II
- H36 = Erstattungsansprüche gegen Dritte
- H37 = Detaillierte Einkommensprüfung
- H38 = Detaillierte Vermögensprüfung

Wie häufig benötigen Sie mehr Zeit zur Erfüllung der Aufgabe:
 1 = eher nie
 2 = eher selten
 3 = häufig
 4 = sehr häufig

Abbildung 18: Ergebnisse der Kategorie "Handlungsbedarfe" der Beschäftigtenbefragung Fragen H 32 bis H 38

Mittelwerte über Antworten der Kategorie Handlungsbedarf



- H39 = Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/Strafverfahren
- H40 = Erledigung des Datenabgleichs (grundsätzlich)
- H41 = Ordnungsgemäße Erledigung des Datenabgleichs über die statistische Bearbeitung hinaus
- H42 = ERP-Bearbeitung
- H43 = Prüfung KdU
- H44 = Leistungsberatung

Wie häufig benötigen Sie mehr Zeit zur Erfüllung der Aufgabe:
 1 = eher nie
 2 = eher selten
 3 = häufig
 4 = sehr häufig

Abbildung 19: Ergebnisse der Kategorie "Handlungsbedarfe" der Beschäftigtenbefragung Fragen H 39 bis H 44

Die Beschäftigten geben an, Handlungsbedarfe bei folgenden Bereichen zu sehen:

- H 34: Unterhaltsprüfung (64% eher nie oder eher selten)
- H 35: Bearbeitung von Ersatzansprüchen nach §§ 34 ff SGB II (56% eher nie oder eher selten)
- H 39: Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/ Strafverfahren (64% eher nie oder eher selten)
- H 40/ H 41: Erledigung des Datenabgleichs grundsätzlich und über die statistische Bearbeitung hinaus (53% bzw. 61% häufig oder sehr häufig)
- H 32/ H 33: Durchführung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen (grundsätzlich) sowie Durchführung der Individualisierung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen (73% bzw. 80% häufig oder sehr häufig)

Durch die Angaben der Beschäftigten war es möglich, eine Rangfolge nach den Dringlichkeiten von Handlungsbedarfen aufzustellen. Die Wertespanne erstreckte sich auf der 4-stufigen Schulnotenskala von 3,12 („Ich benötige eher häufig mehr Zeit für...“) für die Nr. 1 und 2,26 („Ich benötige eher selten mehr Zeit für...“) für die Nr. 12:

1. Individualisierung von Rückforderungen (3,12)
2. Durchführung von Rückforderungen (grundsätzlich) (2,95)
3. Detaillierte Einkommensprüfung (2,84)
4. Detaillierte Vermögensprüfung (2,82)
5. Leistungsberatung (2,78)
6. ERP-Bearbeitung (2,75)
7. Datenabgleich über statistische Bearbeitung (2,73)
8. Prüfung der Unterkunftskosten (2,72)
9. Allgemeiner Datenabgleich (2,59)
10. Erstattungsansprüche gegen Dritte (2,56)
11. Ersatzansprüche § 34 (2,44)
12. Einleitung Ordnungswidrigkeiten und Straftaten (2,28)
13. Unterhaltsprüfungen (2,26)

Aus dieser Auflistung wird ersichtlich, dass bei den Beschäftigten übergreifend ein grundsätzlicher Zeit- und Handlungsbedarf gesehen wird. Nur die letzten drei der 13 genannten Variablen liegen oberhalb des Mittelwertes der Skala bei 2,5 und somit in der Tendenz, eher weniger Handlungsbedarf hervorzubringen.

Die Fragen der Handlungsbedarfe konnten statistisch nicht zu einer zusammenfassenden Variablen aggregiert werden. Daher wurden sie weiterhin gesondert voneinander untersucht und deren Einfluss auf andere Variablen in der Korrelationsanalyse individuell geprüft. Es konnte der Einfluss einzelner Fragen der Rahmenbedingungen auf Einzelfragen der Handlungsbedingungen gemessen werden.

6.2.5 Zusammenhänge zwischen den Kategorien

Als zentrales Ergebnis der Korrelationsanalysen zwischen den Einzelfragen und zwischen den Kategorien, und damit als zentrales Ergebnis der Beschäftigtenbefragung, kann festgehalten werden, dass die Rahmenbedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und zu einem gewissen Teil auf die geäußerten Handlungsbedarfe haben.

Die genannten Ergebnisse werden in Abbildung 20 skizziert. Der Übersicht halber erfolgte bei den Dimensionen Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf eine Summierung der Einzelvariablen um die Wirkungsrichtungen an dieser Stelle optisch zu verdeutlichen.

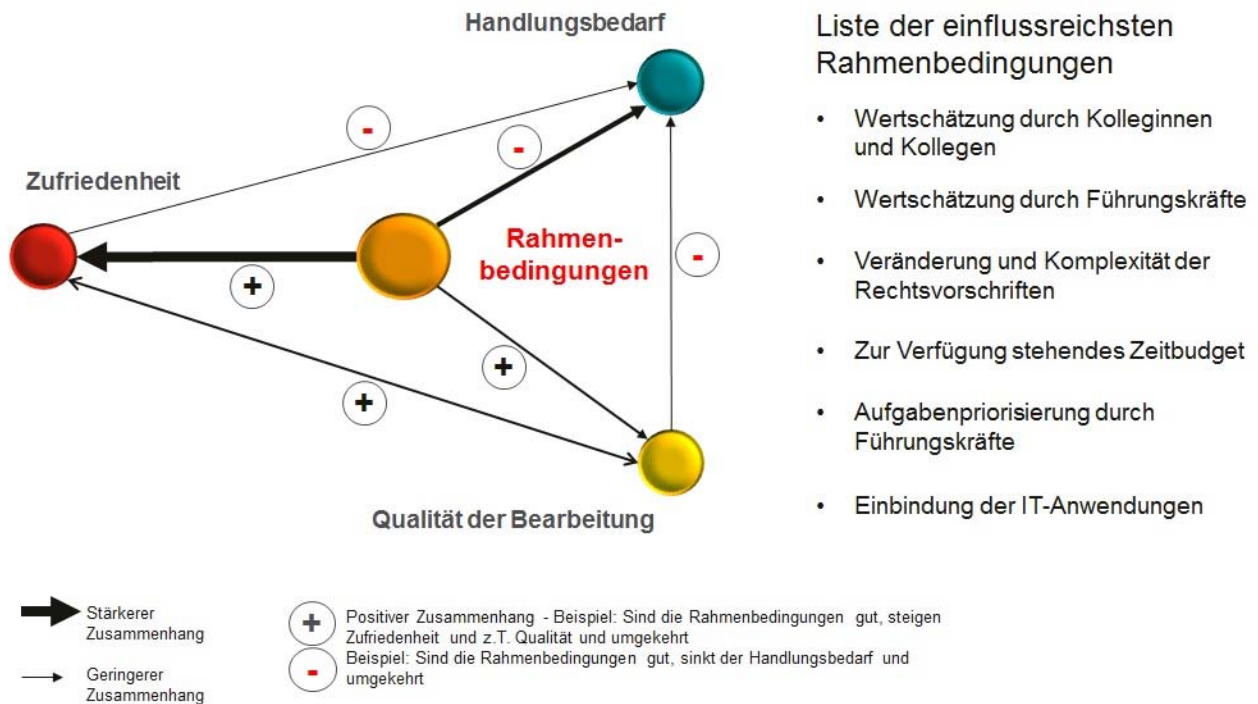


Abbildung 20: Wirkungsrichtungen der Variablen in der Beschäftigungsbefragung

Es wird deutlich, dass die Rahmenbedingungen der zentrale Erklärungsträger ist. Es besteht ein statistisch mittel bis stark signifikanter Zusammenhang zwischen Rahmenbedingungen und Zufriedenheit und ein leicht bis mittel stark (negativ gerichteter) signifikanter Zusammenhang zwischen Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf. Verbessern sich die Rahmenbedingungen der Beschäftigung, dann steigt die Zufriedenheit stark und sinkt der Handlungsbedarf leicht.

Daraus folgt, dass Verbesserungsüberlegungen primär an einer Änderung der Rahmenbedingungen ansetzen sollten, um sowohl bei der Zufriedenheit als auch bei den Zeitbedarfen eine gleichermaßen positive Entwicklung anzustoßen.

7 Analyse der Handlungsbedarfe

7.1 Analyisierte Themenfelder und -blöcke

Die Auswertung der Beschäftigtenbefragung ergab, dass viele Mitarbeiter mehr Zeit für die Erledigung ihrer Aufgaben für erforderlich halten. Um die Gründe für diesen Handlungsbedarf zu ermitteln, wurden diese einer eingehenden statistischen Korrelationsanalyse unterzogen. Über die Analysen sollten klare und eindeutige Zusammenhänge identifiziert werden, aus denen heraus eindeutige, aufgabenbezogene Verbesserungspotenziale für mehr Personal oder verbesserte Organisation abgeleitet und begründet werden hätten können. Diese sollten anschließend in Expertenworkshops qualitativ validiert und detailliert werden.

Die Angaben zu den Handlungsbedarfen wurden thematisch in drei Themenblöcke zusammengefasst, um Schnittstellen der einzelnen Aufgaben zu betrachten. Anhand dieser wurden sowohl die quantitativen und schließlich auch die qualitativen Betrachtungen in Form der Expertenworkshops durchgeführt.

In den drei Themenblöcken wurden die Fragen zum Handlungsbedarf thematisch zusammengefasst. Dies zeigt Abbildung 21.

Themenblock I - Rückforderungen, Erstattungen und Ersatzansprüche	Themenblock II - Anspruchsbegründende und verändernde Faktoren	Themenblock III- Allgemeine Beratung, Schnittstel- lenaufgaben, Folgetätigkeiten
<ol style="list-style-type: none"> 1. Durchführung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen und der Individualisierung 2. Bearbeitung von Ersatzansprüchen nach §§ 34 SGB II 3. Bearbeitung von Erstattungsansprüchen gegen Dritte 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Unterhaltsprüfung 5. Detaillierte Einkommensprüfung 6. Detaillierte Vermögensprüfung 7. Prüfung der Kosten der Unterkunft und Heizung 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Leistungsberatung 9. Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/Strafverfahren 10. Erledigung des Datenabgleichs 11. ERP-Bearbeitung

Abbildung 21: Themenblöcke der Expertenworkshops

Die weiteren Unterkapitel orientieren sich im Folgenden an der hier ausgewiesenen Nummerierung der Unterpunkte zu den einzelnen Themenblöcken.

7.2 Statistische Zusammenhänge

7.2.1 Analyserichtung und Ergebniserwartung

Je nach Themenblock wurden zuallererst quantitative Analysen durchgeführt, auf die an dieser Stelle beispielhaft eingegangen wird.

Um die Auswertung verständlich zu machen, soll zunächst eine Grafik eingeführt werden, anhand derer nahezu perfekter linearer Zusammenhang deutlich wird. Die Einzelpunkte (jeder Punkt ist eine gE, die in dem Koordinatensystem mit den Werten für VZÄ und BGen verortet wird) fließen mehr oder weniger einheitlich in eine Richtung. Die Grafik zeigt den Zusammenhang zwischen VZÄ und BG auf, was dem bundeseinheitlichen Orientierungswert entspricht.

Je höher die Anzahl BG auf der Y-Achse, desto höher auch die Anzahl der betreuenden VZÄ auf der X-Achse. Ein R^2 von 0,97 bedeutet, dass der Zusammenhang zu mehr als 97% erklärt werden kann.

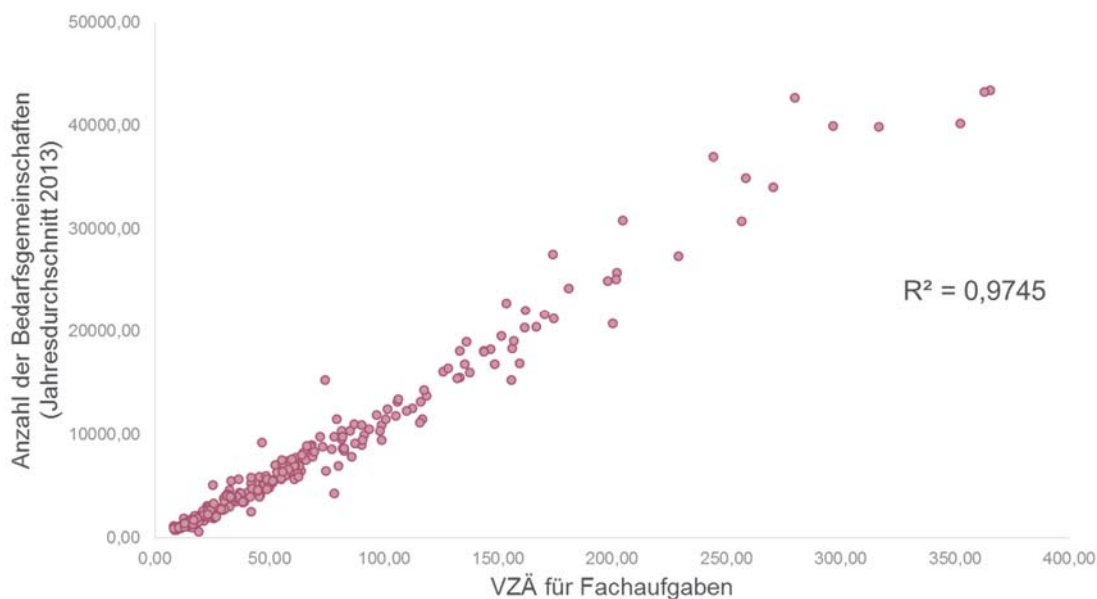


Abbildung 22: Beispielhafte Darstellung eines linearen Zusammenhangs einer Korrelationsanalyse

Die Handlungsbedarfe wurden entsprechend analysiert und statistisch ausgewertet, in der Erwartung entsprechende eindeutige Zusammenhänge zu identifizieren, aus denen dann klare und durch die Analyse gestützte Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen (mehr Personal, bessere Organisation) für das System der Leistungsgewährung an sich übergreifend abgeleitet werden können.

Im Folgenden sollen beispielhaft Analysen dargestellt werden, deren Ergebnisse typisch für sämtliche Analysen sind, die in diesem Zusammenhang angestellt wurden.

7.2.2 Rückforderungen, Erstattungen und Ersatzansprüche

Zu Themenblock I (Rückforderungen, Erstattungen und Ersatzansprüche) wurde beispielhaft folgende Analyse durchgeführt: Korrelation „Durchführung von Rückforderungen grundsätzlich (einschließlich Anhörung)“ und eingesetzte Zeit (Std. pro BG). Die These dabei war, dass, je mehr Zeit ich (der Sachbearbeiter in der LG) pro BG zur Verfügung habe, ich tendenziell einen geringeren Handlungsbedarf verspüren müsste.

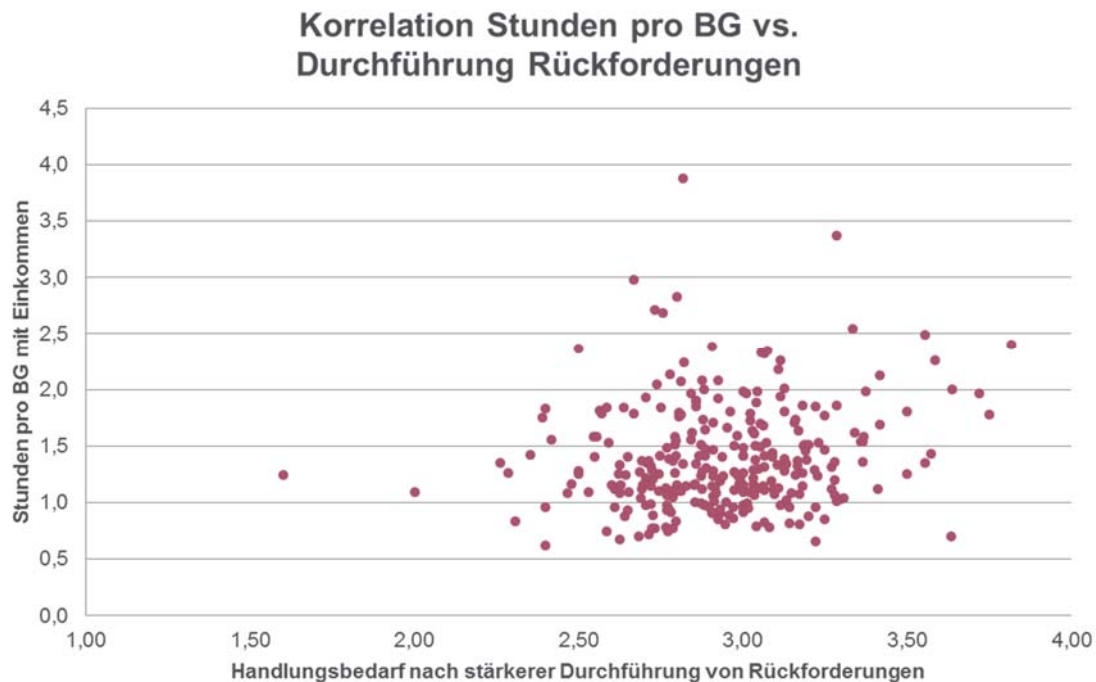


Abbildung 23: Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock I

Die These konnte nicht bestätigt werden. In dieser Darstellung ist keine imaginäre Linie zwischen den Einzelpunkten, die je eine gE darstellen, abbildbar. Sie entspricht einer Punktwolke, aus der keine Kausalität oder geprägtes Antwortverhalten abgelesen werden kann.

7.2.3 Anspruchsbegründende und verändernde Faktoren

Zu Themenblock II (Anspruchsbegründende und verändernde Faktoren) wurde beispielhaft folgende Analyse durchgeführt: Korrelation „Durchführung von Unterhaltsprüfung“ und eingesetzte Zeit (Std. pro BG). Auch hier war die These, dass mit mehr zur Verfügung stehenden Zeit auch weniger Handlungsbedarf verbunden sein müsste.

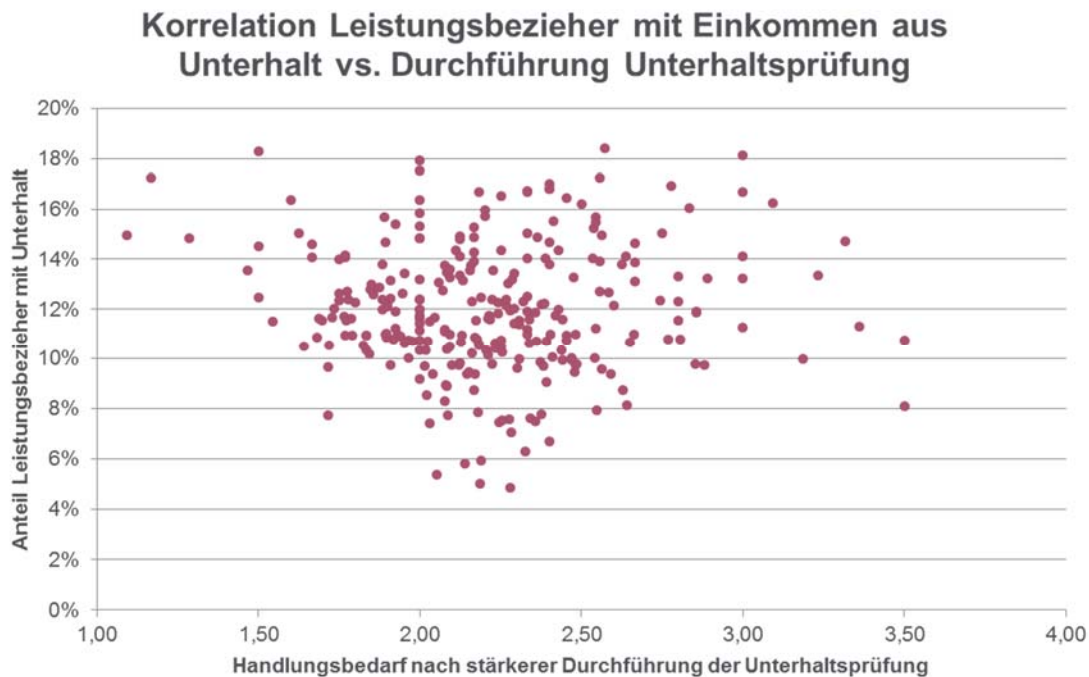


Abbildung 24: Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock II

Auch in dieser Darstellung ist keine imaginäre Linie zwischen den Einzelpunkten, die je eine gE darstellen, abbildbar, sondern wiederum eine Punktwolke sichtbar. Gemeinsame Einrichtungen, die einen Handlungsbedarf von 2,0 haben (relativ niedrig auf der Schulnotenskala von 1 bis 4), haben einen genauso hohen Anteil von Leistungsbezieher mit Einkommen aus Unterhalt, wie gE, die einen Handlungsbedarf von 3,5 haben (relativ hoch).

7.2.4 Allgemeine Beratung, Schnittstellenaufgaben, Folgetätigkeiten

Zu Themenblock III (Allgemeine Beratung, Schnittstellenaufgaben, Folgetätigkeiten) wurde beispielhaft folgende Analyse durchgeführt: Korrelation „Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/ Strafverfahren“ und eingesetzte Zeit (Std. pro BG) ebenfalls mit der These, dass mehr verfügbare Zeit zu einem verringerten Handlungsbedarf führen müsste.

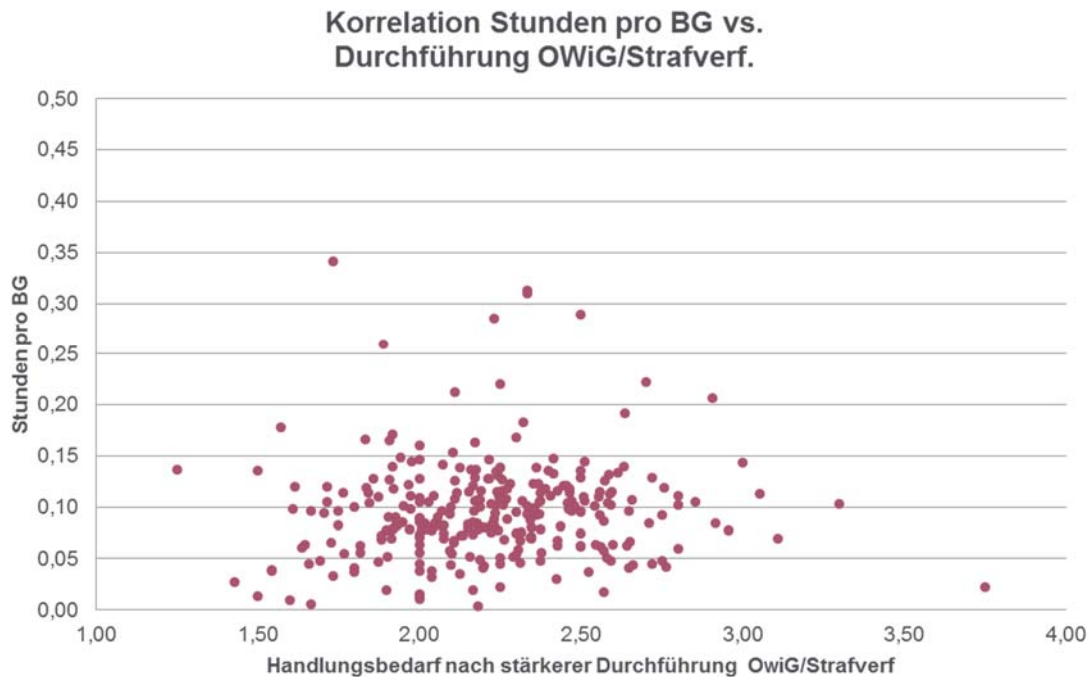


Abbildung 25: Beispieldarstellung Korrelation Handlungsbedarf Themenblock III

Ebenso in dieser Darstellung ist keine imaginäre Linie zwischen den Einzelpunkten abbildbar, sondern lediglich eine Punktwolke sichtbar. Gemeinsame Einrichtungen, die einen Handlungsbedarf von 1,5 haben (relativ niedrig auf der Schulnotenskala von 1 bis 4), wenden ebenso viel Zeit pro BG auf, OWiG- und Strafverfahren einzuleiten, wie gE, die einen Handlungsbedarf von 3,5 haben (relativ hoch).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass keine der durchgeführten statistischen Analysen eine eindeutige und über alle gE systematisch gültige Erklärung zu den Handlungsbedarfen liefern konnte. Gleichwohl ist auch erkennbar, dass es auf individueller bzw. Cluster-Ebene (vgl. Kapitel 949) durchaus Zusammenhänge geben könnte. Der Zeitbedarf je Bedarfsgemeinschaft hängt in hohem Maße von externen, vom einzelnen Jobcenter nicht beeinflussbaren Faktoren ab (vgl. unten Ziff. 8), so dass eine Vergleich der eingesetzten Bearbeitungszeit pro Bedarfsgemeinschaft und den Angaben zum Handlungsbedarf auf der Ebene der Cluster entgegen der Betrachtung auf Bundesebene Zusammenhänge darstellen könnte. Eine eingehende Analyse auf Cluster-Ebene konnte jedoch nicht durchgeführt werden, da insoweit keine repräsentativen Ergebnisse erzielbar wären. Aus dem dargestellten Fehlen eines nachweisbaren Zusammenhangs zwischen Zeitbudget und Handlungsbedarfen auf Bundesebene kann somit nicht geschlossen werden, dass es solche Zusammenhänge tatsächlich nicht gibt.

7.3 Gründe, Risiken und Verbesserungspotenziale

7.3.1 Fokusgruppendedesign

Nachdem aus Korrelationsanalysen keine direkt ablesbaren Ergebnisse zu finden waren, wurden die Expertenworkshops zur qualitativen Klärung der angebrachten hohen Handlungsbedarfe anberaumt. Zu neun im Bundesgebiet verteilt stattfindenden Workshops wurden insgesamt 108 nach dem Prinzip der

„maximalen Kontrastierung“²⁹ repräsentativ ausgewählte gemeinsame Einrichtungen eingeladen, um mit einer möglichst großen Bandbreite an unterschiedlichen Jobcentern (y-Wert, Anteil mD/ gD, Größe der gE) die Handlungsbedarfe zu erörtern.

Die Angaben zu den Handlungsbedarfen wurden thematisch in drei Themenblöcke zusammengefasst, um Schnittstellen der einzelnen Aufgaben zu betrachten, so dass zu jedem Themenblock 3 Workshops stattfinden konnten.

Nach Vorstellung übergreifender Ergebnisse aus der Jahresarbeitszeitschätzung und der Beschäftigtenbefragung wurde mit den Beschäftigten eine Analyse der Handlungsbedarfe durchgeführt. Dabei wurde der Workshop von zwei übergreifenden Fragestellungen geleitet:

- Woraus resultiert die Einschätzung, mehr Zeit für die Erledigung der Aufgaben zu benötigen?
- Welche Möglichkeiten werden beim Beschäftigten, im Team sowie im Jobcenter insgesamt gesehen,
 - die Arbeit effizienter zu erledigen, also weniger Zeit pro Aufgabe zu benötigen?
 - die verfügbare Arbeitszeit für die Bearbeitung von Fachaufgaben bei gleichbleibenden Personalbestand zu erhöhen?

Entlang der bestehenden Prozesse in den gE wurde mittels Kartenabfrage erhoben, ob und welche Aufgaben oder Aufgabenteile nicht oder nicht vollständig erledigt werden, um in anschließender Podiumsdiskussion zu ermitteln, aus welchen Gründen es zu dieser Nichterledigung kommt und welche Risiken hieraus entstehen.

Darüber hinaus wurden durch die Beschäftigten Gestaltungspotenziale erarbeitet, wobei die Diskussion durch folgende Fragen geleitet wurde:

- Welche Voraussetzungen sind zu schaffen, damit die Aufgaben schneller und effizienter erledigt werden können?
 - Welche Tätigkeiten oder Teile könnten entfallen?
 - Welche gesetzlichen oder verfahrenstechnischen Neuregelungen wären erforderlich?
 - Welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssten sich ändern?
 - Welche personellen Rahmenbedingungen müssten sich ändern?
 - Welche prozessualen oder strukturellen Änderungen könnten vorgenommen werden?

Abbildung 26 fasst das Design der Expertenworkshops zusammen.

²⁹ Es wurde eine Fallauswahl getroffen, wonach gE ausgewählt wurden, die möglichst große Unterschiede (prosperierend/ wenig prosperierend; ost/ west; nord/ süd; groß/ klein; relativ viel NAH pro BG/ relativ wenig NAH pro BG) aufweisen.

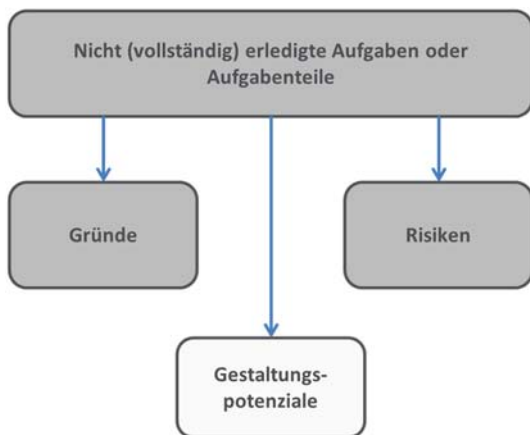


Abbildung 26: Untersuchungsdesign Expertenworkshops

Aus der Zusammenfassung der Workshops können an dieser Stelle die einzelnen Ergebnisse näher beleuchtet werden. Zunächst wird entsprechend auf die (Nicht)Erledigung der Aufgaben eingegangen, im Anschluss auf die Gründe und Risiken. Daran schließen sich die Gestaltungspotenziale an, bevor alle Punkte zusammenfassend bewertet werden.

7.3.2 Nicht (vollständig) erledigte Aufgaben oder Aufgabenteile

Die Teilnehmer führten folgende Elemente für Aufgaben oder Aufgabenteile auf, die nicht oder nicht vollständig erledigt werden, sind:

1. Rückforderungen
 - Nichtdurchführung der Rückforderung bei Geringfügigkeit des Rückforderungsbetrags
 - Aufschieben komplexer Fallgestaltungen
 - Absehen vom Anhörungsverfahren
 - Keine Anwendung der Aufrechnungsvorschrift des § 43 SGB II
 - Keine bzw. fehlerhafte Abgrenzung der Normen § 45/ § 48 SGB X
 - Keine Anwendung von § 40 Abs. 4 SGB II (Nichterstattung anteilige KdU)
 - Unzureichende Begründung im Bescheid
2. Erstattungsansprüche gegen Dritte
 - Anmeldung von Erstattungsansprüchen wird nicht durchgeführt
 - Kein Nachhaltung bei vorläufiger Bewilligung
3. Ersatzansprüche nach § 34 ff SGB II
 - Keine Geltendmachung von Ersatzansprüchen
 - Keine Berücksichtigung des Verursacherprinzips (§ 34a SGB II)
 - Keine Nachhaltung bei Erbenhaftungsfällen
4. Unterhaltsprüfung
 - Keine weitere Prüfung nach Erstantragsstellung
 - Fehlende Informationsweiterleitung an bearbeitende Stelle

5. Detaillierte Einkommensprüfung

- Keine Prüfung abseits von Lohnabrechnungen
- Verspätete Prüfungen bei schwankendem Einkommen

6. Detaillierte Vermögensprüfung

- Keine weitere Prüfung nach Erstantragsstellung
- Unzureichende Beratung und Prüfung
- Keine Zinsprüfung

7. Prüfung der Kosten der Unterkunft

- Keine oder fehlerhaft Angemessenheitsprüfung
- Keine aktive Überwachung der Miet- oder Heizkostenänderungen
- Fehlerhaft Berechnung der Heizkosten (insb. bei verschiedenen Heizarten in einem Haushalt)

8. Leistungsberatung

- Allgemeine Beratung erfolgt nur oberflächlich
- Bescheiderklärung unzureichend

9. Einleitung von Ordnungswidrigkeits-/ Strafverfahren

- Keine Einleitung des Verfahrens bzw. Weiterleitung an zuständige Stelle
- Tätigwerden erst ab einer bestimmten Schadenshöhe

10. Erledigung des Datenabgleichs

- Ergebnisse aus Datenabgleich werden nicht weiter verfolgt

11. ERP-Bearbeitung

- Fehlerhaft Bearbeitung
- Ungenügende Nachbearbeitung

7.3.3 Gründe für die Nichterledigung

Die Gründe, die zur Nichterledigung von Aufgaben oder Aufgabenteilen führen, können übergreifend folgendermaßen zusammengefasst werden:

Eigenverbesserungen	Komplexität der Normen, fehlende Kenntnis	Nicht optimale Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Verhältnis von Aufwand und Ertrag:</u> Nach Einschätzung der Workshop-Experten gibt es eine Vielzahl von Tätigkeiten, bei denen die erforderliche Bearbeitungszeit unverhältnismäßig gegenüber dem daraus resultierenden Ergebnis ist. Als Bei- 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Komplexität der Normen:</u> Die Komplexität der einzelnen Rechtsnormen stellt die Beschäftigten vor große Herausforderungen. Dies führt mitunter dazu, dass das Gesetz falsch umgesetzt wird und auf diese Weise Aufgaben nicht oder unvollständig durchgeführt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Sich ändernde Vorgaben und wechselnde Prioritäten:</u> Die Experten in den Workshops schilderten, dass sie häufig mit wechselnden Prioritäten konfrontiert werden. Dies führe häufig dazu, dass andere Aufgaben verschoben werden müssen, mitunter sogar entfallen.

Eigenverbesserungen	Komplexität der Normen, fehlende Kenntnis	Nicht optimale Rahmenbedin- gungen
<p>spiel wurde die Rückforderung eines geringfügigen Gesamtbeitrages von einer mehrköpfigen Bedarfsgemeinschaft unter Anwendung des Individualisierungsprinzips und dem Erfordernis der Anhörung genannt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Erfahrungswerte der Beschäftigten:</u> In bestimmten Prüfsituationen greifen die Beschäftigten auf eigene Erfahrungswerte zurück und treffen lebensnahe Entscheidungen, z. B. wenn es darum geht, eine einzelne Gutschrift auf einem Kontoauszug nicht nachzuverfolgen. • <u>Individuelle Kenntnis der Kunden:</u> Insbesondere in gE, in denen den Beschäftigten ein festes Sachgebiet zugeordnet ist, kann sich eine individuelle Kenntnis der Kunden entwickeln. Auf dieser Kenntnis aufbauend können sich stillschweigend oder in Absprache Änderungen in der Bearbeitungsweise ergeben, indem formale Arbeitsschritte (z. B. die Individualisierung der Rückforderungen) entfallen, ohne dass dies von Kundenseite bemängelt wird. • <u>Vermeidung der Konfrontation mit den Kunden:</u> Von den Experten aus den Workshops wurde geschildert, dass mitunter der unmittelbare Kundenkontakt umgangen wird, auf Termin- oder Rückrufbitten somit eher schriftlich reagiert wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Unkenntnis der Materie:</u> Neben der Komplexität führen auch die Masse an Vorschriften sowie die häufigen Änderungen dazu, dass es zu Unkenntnis in bestimmten Bereichen der Aufgabenwahrnehmung kommen kann. • <u>Unwissenheit:</u> Selbst wenn das theoretische Wissen vorhanden ist, kann es sein, dass eine praktische Umsetzung daran scheitert, dass Sachverhalte nicht erkannt und den jeweiligen Rechtsnormen zugeordnet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Bedienerunfreundliche IT:</u> Im Bereich der EDV-Programme wurde die Bedienerunfreundlichkeit hervorgehoben. Mangels ausreichender Unterstützungsfunktionen kann es dazu kommen, dass Aufgaben oder Aufgabenteile anders umgesetzt werden, als es vorgesehen ist, da der technisch einfachste Weg gewählt wird.

Abbildung 27: Ergebnisse der Expertenworkshops: Gründe für die Nichterledigung

7.3.4 Risiken als Folge der Nichterledigung

Auch die sich aus der Nichterledigung ergebenden Risiken sind bei den drei Handlungsblöcken zum größten Teil identisch:

Mehrarbeit	Qualitäts- und Imageverlust	Wirtschaftliche Konsequenzen
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Wiederholte Vorsprachen:</u> Nicht abschließend geklärte Anliegen, unvollständige oder unverständliche Bescheide sowie unterschiedliche Herangehensweisen gegenüber Kunden führen zu einem vermehrten Kundenaufkommen und Nachfragen, was wiederum den Einsatz von Personalkapazität zur Folge hat. • <u>Nacharbeiten:</u> Werden Aufgaben oder Aufgabenteile nicht bzw. nicht vollständig erledigt, kann dies zu Nacharbeiten führen. Neben der Bearbeitung von Widersprüchen und der Stellungnahme zu Beschwerden oder Vermögensschäden, stellt hier die Abarbeitung von Korrektur- und Datenqualitätslisten einen wesentlichen Faktor dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Widersprüche/ Klagen:</u> Widersprüche und Klagen, bei denen ein Zusammenhang mit der Nichterledigung bestehen kann, stehen seit jeher im Fokus der Öffentlichkeit und werden als Indiz für die Qualität der Arbeit herangezogen. • <u>Sinkende Kundenzufriedenheit/ Zunahme von Beschwerden:</u> Ein Risiko aus der Nichterledigung ist die Zunahme von Beschwerden ggf. bis hin zu Petitionen • <u>Soziale Ungerechtigkeit:</u> Da eine Nichterledigung sich nicht unbedingt gleichmäßig auf die Kunden einer gE verteilt, kann es zu einer sozialen Ungerechtigkeit im Kundstamm kommen, letztlich aber auch über die Grenzen der gE hinaus • <u>Außenwirkung des Jobcenters:</u> Die Außenwirkung des Jobcenters und auch die Außenwahrnehmung der Tätigkeit der Beschäftigten kann durch die Nichterledigung und den daraus geschilderten Risiken insgesamt leiden. Neben einem allgemeinen Imageverlust kann auch die Attraktivität als Arbeitgeber sinken. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Eintretende Verjährungen:</u> Viele vorzunehmende Tätigkeiten in der Leistungsgewährung sind an Fristen gebunden. Sollten diese nicht (rechtzeitig) erledigt werden können, droht die Verjährung. • <u>Haftungsfälle/ Vermögensschäden:</u> Sowohl bei Verjährungen, als auch bei fehlerhafter Umsetzung der Aufgaben besteht für die Beschäftigten die Gefahr, im Falle von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit einer Haftung für entstandene Vermögensschäden ausgesetzt zu sein. • <u>Keine zweck- und rechtmäßige Leistungserbringung:</u> Ein weiteres von den Beschäftigten genanntes Risiko der Nichterledigung ist der un-zweckmäßige und/ oder unrechtmäßige Einsatz von Steuergeldern. • <u>Entstehung von Kavaliersdelikten:</u> Letztlich besteht die Gefahr, dass sich die Wahrnehmung bei der Nichterledigung von Aufgaben auf Kundenseite etabliert.

Abbildung 28: Ergebnisse der Expertenworkshops: Risiken als Folge der Nichterledigung

7.3.5 Rückforderungen, Erstattungsansprüche, Ersatzansprüche

Eine Analyse der in den Workshops gesammelten Verbesserungspotenziale für die im Themenblock I behandelten Aufgaben zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten Möglichkeiten zur Verbesserung gesehen werden, wobei der Schwerpunkt bei Änderungen auf der Gesetzgebungsebene liegt, einzelne Ansatzpunkte jedoch auch bei der BA oder den gE vor Ort bestehen.

1. Rückforderungen

- Gesetzesvereinfachungen

Im Bereich der *Rückforderung* von Leistungen wird von Beschäftigtenseite auf eine Vereinfachung der Normen hingewiesen. Der Fokus wird dabei auf die Vereinfachung oder den Wegfall der grundsätzlichen Individualisierung sowie der Ermessensregelung im Rahmen der Aufrechnung gelegt, die als sehr zeitintensiv eingeschätzt werden und diese, aus Sicht der Beschäftigten (und nach deren Einschätzung in der Regel auch aus Sicht der Kunden) keinen Einfluss auf das eigentliche Ziel der durchgeführten Aufgabe – der erforderlichen Erstattung des Betrages durch die Leistungsberechtigten – haben.

- Bagatellgrenzen

Zudem würde die Einführung einer Bagatellgrenze, die einen Betrag beziffert, ab dem Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen, zu einer Entlastung beitragen. Dabei ist es nicht relevant, ob dieser gesetzlich festgelegt oder durch Weisungen vorgegeben wäre. Weitere gesetzliche Vereinfachungen in Form von Pauschalisierungen (z. B. eine pauschale SV-Pflichtversicherung) hätten ebenfalls entlastende Effekte.

- IT-Verfahren/ zentrale Vordrucke

Abseits von Änderungen auf der Gesetzgebungsebene äußern die Workshop-Teilnehmer deutliches Verbesserungspotenzial auf Seiten der BA im Bereich der IT-Unterstützung und bei der Gestaltung der Bescheide, die als zentrale Vordrucke zur Verfügung stehen. Die derzeitigen IT-Vorlagen stoßen aufgrund ihrer Formulierungen auf Widerstand bei den Kunden. Dieser zeigt sich durch eine vermehrte Anzahl von Kundenbeschwerden (vermeintlicher Vorwurf eines vorsätzlichen Verhaltens) oder in einem hohen Beratungs- und Erklärungsaufwand und erfordert einen erhöhten Personaleinsatz, der sich vorwiegend auf ungünstigen, internen Bedingungen begründet.

- Individuelle Vorgehensweisen

Zudem besteht der Wunsch, nach eigenem Ermessen von Vorgaben des Gesetzes und der Rechtsprechung abweichen zu dürfen. Beispielsweise könnte in einer Rücksprache mit den Kunden auf die Individualisierung und die Aufrechnung von Leistungen verzichtet werden oder vereinbart werden, dies erst ab einer bestimmten Summe durchzuführen. Adressat wäre hierfür der Gesetzgeber durch Schaffung eines Ermessensspielraums sowie die gE und ihre Träger, die entsprechende Weisungen festlegen müssten.

2. Ersatzansprüche nach §§ 34 ff SGB II

- Gesetzesvereinfachungen

Für die *Ersatzansprüche nach §§ 34 ff SGB II* besteht ebenfalls die Forderung nach einer gesetzlichen Änderung. An dieser Stelle wurden sowohl Empfehlungen für einen Wegfall der Norm, da es in der Regel an einer Durchsetzbarkeit – spätestens vor Gericht - scheitert, als auch nach einer klareren Definition der Tatbestandsmerkmale ausgesprochen, um mögliche Fallkonstellationen besser zu identifizieren.

- Spezialisierung

Aufgrund der Komplexität der zugrundeliegenden Normen wird zudem auf Ebene der gE die Ent-

scheidung zur Wahrnehmung dieser Aufgabe durch eine spezialisierte Organisationseinheit mit besonderem Know-how und entsprechende Qualifizierungen als Verbesserungsmaßnahme vorgeschlagen.

- Zentrale Vordrucke

Zudem stoßen auch hier die zentralen Vordrucke der BA für die Bescheide auf Kritik, da sie kompliziert bei der Erstellung und für die Kunden unverständlich sind.

3. Erstattungsansprüche gegenüber Dritten

- Unterstützende Arbeitsanweisungen

Für die *Erstattungsansprüche gegenüber Dritten* werden bessere fachliche Hinweise der BA zur Aufgabenerfüllung für erforderlich erachtet.

7.3.6 Anspruchs begründende und -verändernde Faktoren

Für den Themenblock II, der sich mit anspruchsbegründenden und –verändernden Faktoren beschäftigte, wurde deutlich gemacht, dass sich Verbesserungen an dieser Stelle sich letztlich auch positiv im Themenblock I auswirken würde, da es durch detaillierte Prüfungen in der Folge zum Beispiel zu weniger Rückforderungen kommen würde. Auch hier sind sowohl der Gesetzgeber als die gE als Adressat benannt.

1. Unterhaltsprüfung

- Spezialisierung

Durch die Komplexität und den Umfang der Tätigkeiten, die mit der Aufgabe der *Unterhaltsprüfung* einhergeht, wird die Entscheidung zur Wahrnehmung dieser Aufgabe durch eine spezialisierte Organisationseinheit sowie die Durchführung von entsprechenden Qualifizierungen für notwendig erachtet.

2. Detaillierte Einkommensprüfung

- Wegfall des Zuflussprinzips

Für die Aufgabe der *detaillierten Einkommensprüfung* würde eine Änderung des gesetzlichen Zuflussprinzips zur Entlastung des Prüfungsaufwandes führen. Vorgeschlagen wurde hierbei, Einkommen grundsätzlich im Folgemonat der Tätigkeit anzurechnen. Neben einer Fehlerquelle würde damit auch die zusätzliche Anforderung von Nachweisen (Kontoauszüge) vermieden werden.

- Durchsetzbarkeit der Mitwirkungspflichten

Zudem sollten die zur Verfügung stehenden Mittel, um die Mitwirkungspflicht der Kunden zu erzwingen, durch den Gesetzgeber verstärkt genutzt und besser durchsetzbar gestaltet werden. Mangelnde oder verspätete Mitwirkung verzögern die Bearbeitungsprozesse und führen zu Mehraufwand.

- Festlegung von Prioritäten

Schließlich bedarf es durch die gE und ihre Träger der Festlegung von Prioritäten, da Aufwand und Ertrag häufig in keinem Verhältnis stehen.

3. Gleiches gilt auch für die Aufgabe der detaillierten Vermögensprüfung.

- Festlegung von Prioritäten/ Prüftiefe

Gerade hier hat sich gezeigt, dass es eine nahezu endlose Möglichkeit der Prüftiefe geben kann, die auch bei einer Erhöhung der Arbeitskapazität nicht zwingend zu einem vollständigen Abschluss der Bearbeitungsmöglichkeiten führt (z. B. Nachverfolgung von Kleinstbeträgen auf Kontoauszügen, Überprüfung von Vermögensverhältnissen trotz Verneinung in Anträgen).

4. Prüfung der Kosten der Unterkunft

- Einführung von Pauschalen und fachlichen Hinweise

Der Aufwand für die Aufgabe *Prüfung der Kosten der Unterkunft* könnte durch die gesetzliche festgelegte Einführung von Pauschalen, auch bei den Heizkosten, verkleinert werden. Zudem bedarf es besserer Qualität und Verständlichkeit der fachlichen Hinweise des jeweiligen kommunalen Partners, insbesondere im Bereich der Angemessenheitsprüfung.

7.3.7 Allgemeine Beratung, Schnittstellenaufgaben, Folgetätigkeiten

Es konnten auch für diesen Themenblock zusätzliche Verbesserungspotenziale identifiziert werden, die sich vorwiegend auf organisatorische Entscheidungen beziehen.

1. Leistungsberatung

- Erhöhung der Arbeitskapazität

Dieser würde sich in diesem Bereich positiv auf die Aufgaben aus den anderen Themenblöcken auswirken. Gut beratene Kunden wissen, wann sie welche Unterlagen einzureichen haben und verkürzen dadurch Prozesse. Eine umfassende Erklärung des Gesetzes und der Bescheide vermindert zusätzliche Vorsprachen und Widersprüche.

2. Einleitung von Ordnungswidrigkeiten- und Strafverfahren

- Spezialisierung

Für die Aufgabe der *Einleitung von Ordnungswidrigkeits- und Strafverfahren* wird die Einrichtung einer spezialisierten Organisationseinheit, ggf. sogar zusammen mit der Aufgabe Rückforderungen als Verbesserungsmöglichkeit in den einzelnen gE vorgebracht.

- Bagatellgrenzen

Ein gestaffeltes Verfahren nach Höhe des Schadens und die Einführung einer Bagatellgrenze könnten das Verhältnis von Aufwand und Ertrag berücksichtigen.

- Schulungen

Zudem bedarf es der Erhöhung der Kompetenz bei den Beschäftigten zum grundsätzlichen Erkennen von entsprechenden Sachverhalten durch Schulungen vor Ort.

3. Erledigung des Datenabgleichs

- Spezialisierung
Auch für die Aufgabe der *Erledigung des Datenabgleichs* wird die Aufgabenwahrnehmung durch eine spezialisierte Organisationseinheit vorgeschlagen.
- Systematisierte Nachverfolgung
Zudem würde eine systematisierte Nachverfolgung (mittels IT-Unterstützung der BA) die Nachhaltung vereinfachen.

4. ERP-Bearbeitung

- Verbesserung der IT-Unterstützung
Der Aufwand der *ERP-Bearbeitung* könnte durch eine deutliche Vereinfachung des BA-Systems reduziert werden. Eine benutzerfreundliche und intuitive Oberflächengestaltung (z. B. Umbenennung von Schaltflächen: statt „FGI-2“ „Konten abfragen“) würde die Bedienbarkeit erhöhen, zudem erfordert es regelmäßige Auffrischungsschulungen vor Ort.

7.3.8 Bewertung

Aus den Expertenworkshops lassen sich einige übergreifende Erkenntnisse gewinnen, die sowohl den Handlungsbedarf generell erklären, aber auch verständlich machen, warum dieser Handlungsbedarf subjektiv tendenziell ähnlich gelagert und unabhängig von der objektiven Situation (verfügbare Zeit etc.) empfunden wird.

Die Beschäftigten gehen überaus effizient mit der Ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitszeit um. Der Umfang an anfallenden Aufgaben wird priorisiert, um eine möglichst effektive Bearbeitung zu gewährleisten. Bei dem Einsatz ihrer Arbeitskapazität lassen sich die Beschäftigten von der Entscheidung leiten, entweder möglichst viele Fälle in praxistauglicher Qualität zu bearbeiten und darüber hinaus ggf. bestimmte Einzelfälle intensiver zu bearbeiten, oder in jedem Einzelfall eine größtmögliche Prüftiefe anzusetzen, was jedoch dem allgemeinen Arbeitsaufkommen in der Leistungsgewährung und der Dringlichkeit der Aufgabenerledigung nicht entsprechen würde.

Die Erhebung der Handlungsbedarfe hat gezeigt, dass nicht flächendeckend für alle abgefragten Aufgaben ein hoher Handlungsbedarf besteht. Da kein statistischer Zusammenhang zu den erhobenen Daten sowie zu der ermittelten, eingesetzten Bearbeitungszeit pro Bedarfsgemeinschaft nachgewiesen werden konnte, rückt die Arbeitsorganisation vor Ort als wesentlicher Aspekt für die Einschätzung der Beschäftigten in den Fokus.

Deutlich wurde, dass vor allem die Masse und Komplexität der Rechtsnormen, jedoch auch der Weisungen sowie der Wechsel bzw. die Zunahme der gesetzten Prioritäten, das Aufgabengebiet für den Großteil der Beschäftigten unüberschaubar gemacht hat.

Es hat sich gezeigt, dass das Anspruchsniveau der Beschäftigten zum Teil höher ist als das Niveau, das grundsätzlich für die Tätigkeit in der Leistungsgewährung gefordert wird. Dadurch entsteht bei den Beschäftigten subjektiv eine deutliche Diskrepanz zwischen der zur Verfügung stehenden Zeit und der für

erforderlich gehaltenen Zeit. Dieses Empfinden zeigt sich unabhängig von der Umfang der objektiv zur Verfügung stehenden Zeit, da die Fallbearbeitung grundsätzlich die Möglichkeit bietet, eine noch weitergehende, intensivere Prüfung vorzunehmen.

Zudem besteht ein erheblicher Widerspruch zwischen dem wirtschaftlichen, praktikablen und erforderlichen Handeln vor Ort und der zentralen Prozesskontrolle. Während einerseits vor allem das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Vordergrund steht und einer laufenden Verbesserung unterliegt, wird andererseits die Einhaltung formaler Schritte überprüft und bewertet, unabhängig davon, ob die Nichteinhaltung einzelner Schritte Auswirkungen auf den Ertrag bzw. das Ergebnis hat. Der Großteil der Beschäftigten orientiert sich im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung an der Wirkung ihrer Tätigkeit. Dies spiegelt sich auch in der Qualitätsbewertung aus der Beschäftigtenbefragung wieder. Dennoch sehen sie sich gleichzeitig den für sie formalen Kriterien der Prüforgane, wie der Innenrevision, ausgesetzt.

Bei dieser Gratwanderung sehen sich die Beschäftigten häufig alleingelassen, und wünschen sich Unterstützung, z. B. durch die Einführung von Bagatellgrenzen. Die Beschäftigtenbefragung zeigt zudem, dass Beschäftigte wesentlich zufriedener mit den Strukturierungs- und Entscheidungskompetenz des Vorgesetzten sind, je mehr sie in Belastungssituationen von ihrer Führungskraft bei der Priorisierung ihrer Aufgaben, somit in Zeiten erhöhten Arbeitsaufkommens, unterstützt werden.³⁰ Eine Abkehr von Prozess- hin zur Ergebniskontrolle könnte zu einer Minderung des Belastungsempfindens auf Seiten der Beschäftigten führen.

Wie die Ergebnisse aus den Expertenworkshops gezeigt haben kann neben der Adressierung an den Gesetzgeber bzw. den Bund und die Träger jede gE ihre eigene Organisation im Hinblick auf Verbesserungspotenzial untersuchen. Durch gezielte steuernde Maßnahmen (z. B. Spezialisierungen, gezielte Schulungen, organisatorische Rahmenbedingungen), die jedoch nicht pauschal für alle gE im Bundesgebiet gelten, sondern von den jeweiligen strukturellen Voraussetzungen abhängen (z. B. Größe der gE, Qualifizierungsniveau der Beschäftigten), könnte hierbei Entlastung für die Beschäftigten erreicht und somit der Handlungsbedarf verringert werden. Durch die Positionierung im Cluster im Hinblick auf die erhobenen Daten kann die gE erste Möglichkeiten ableiten, durch Verbesserungen die Einschätzungen der Beschäftigten zum Handlungsbedarf zu verändern, ein unmittelbarer Vergleich innerhalb des Clusters im Rahmen von Dialogen – auch auf Fachkräfteebene – würde unmittelbar die Möglichkeit bieten, best practice-Beispiele auf ihre Übertragbarkeit hin zu überprüfen.

³⁰ Dieser Wert ist deutlich signifikant, der Cramer-V Wert der Variablen Z 04 und R 19 liegt bei 0,3 (mittelstarker Zusammenhang).

8 Signifikante Einflussfaktoren für den Personaleinsatz

8.1 Methodische Grundlagen

Wie bereits beschrieben ist es das Ziel, anhand des Datenmodells signifikante Einflussvariablen auf den Personaleinsatz zu identifizieren. Hierzu wurde im Rahmen des Projekts die statistische Analysemethodik „Multivariate Regressionsanalyse“ angewendet. Im Folgenden wird zunächst auf die verwendete Datengrundlage aus dem zuvor beschriebenen Datenmodell und auf das methodische Vorgehen bei der Durchführung der multivariaten Regressionsanalyse eingegangen. Darauf aufbauend werden Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse beschrieben. Die statistische Analyse wurde durch Herrn Prof. Kraft von der Universität Dortmund durchgeführt.³¹

8.1.1 Berechnung der abhängigen Variablen

Ein Ziel der Jahresarbeitszeitschätzung ist es, eine aufgaben- und personalintensitätsgenaue quantitative Grundlage zu schaffen, die den tatsächlichen Arbeitszeitaufwand in der Leistungsgewährung einer gE umfassend und aussagekräftig abbildet, Vergleiche der Aufgabenwahrnehmung zwischen den gE ermöglicht und der Ermittlung der signifikanten Einflussfaktoren des Personaleinsatzes dienen kann. Zu diesem Zweck muss zunächst eine zu erklärende, abhängige Variable (y-Wert) definiert werden, die eine Vergleichbarkeit des Personaleinsatzes der verschiedenen gE gewährleistet. Auf dieser Kennzahl aufbauend kann in einem nächsten Schritt eine Regressionsanalyse durchgeführt werden. Anhand einer Regressionsanalyse kann festgestellt werden, welche Variablen aus dem beschriebenen Datenmodell einen signifikanten Einfluss auf die Ausprägung der abhängigen Variablen haben und somit den gE spezifischen Personalbedarf beeinflusst. Im Folgenden wird zunächst auf die Berechnung der abhängigen Variablen „Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft“ eingegangen.

Dazu wurden zunächst sämtliche Arbeitsstunden pro gE aufsummiert, wie sie im Rahmen der Jahresarbeitszeitschätzung auf folgende Aufgaben über den Aufgabenkatalog verteilt wurden (die fett markierten Arbeitsgruppen entsprechen den originären Aufgaben der Leistungsgewährung):

1. Führungs- und allgemeine Aufgaben
2. Neuantrag
3. Laufende Fallbearbeitung
4. Fallübergreifende Aufgaben
5. Bildung und Teilhabe und
6. Leistungsbereichsfremde Aufgaben

³¹ Prof. Kornelius Kraft ist einer der führenden Ökonometriker in Deutschland, vor allem auf den Gebieten Arbeitsmarktwirtschaft, Arbeitsmarktpolitik, Industrieökonomik, Wettbewerbs und Wirtschaftspolitik sowie Empirische Wirtschaftsforschung.

Link zum Lehrstuhl: <http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/wp/de/lehrstuhl/team/PROFESSOR/WP-KOKR.html>

Dabei entspricht die Arbeitszeit, die von den Beschäftigten verteilt werden konnte, der Bruttojahresarbeitszeit. D. h., dass von den ermittelten, insgesamt verfügbaren Jahresarbeitsstunden im Vorfeld die Krankheits-, Feiertags- und Urlaubsstunden abgezogen wurden.³²

Um die originäre Arbeitszeit für die Leistungsgewährung zu bestimmen, wurden die Arbeitszeitanteile für die Aufgabengruppen 2 bis 4 unter anteiliger Berücksichtigung der Aufgabengruppe 1 ermittelt. Hierfür wurde zunächst die Gesamtnettoarbeitszeit um die Stunden reduziert, die für die Aufgabenbereiche 1, 5 und 6 aufgewandt wurden. Anschließend wurde der prozentuale Anteil der Arbeitszeit der Aufgabengruppen 5 und 6 an der Arbeitszeit für die Arbeitsgruppen 2 bis 6 berechnet. Dieser Prozentsatz wurde verwandt, um die für den Aufgabenbereich 1 verwendete Arbeitszeit um den Anteil zu bereinigen, der nicht der Leistungsgewährung dient. Die verbliebende Zeit für Führungs- und allgemeine Aufgaben wurde zu der originären Arbeitszeit der Leistungsgewährung hinzugezählt. In einem letzten Rechenschritt wurde die Anzahl der zur Verfügung stehenden Nettoarbeitsstunden durch die Anzahl der zu betreuenden Bedarfsgemeinschaften je gE geteilt. Das Ergebnis ist die durch das Datenmodell zu erklärende Zielvariable „Nettoarbeitsstunden pro BG“ (NAH pro BG).³³

$$YWert = (GA - (AG5 + AG6) - \frac{AG5 + AG6}{AG2 + AG3 + AG4 + AG5 + AG6} \cdot AG1) / BG$$

Die zu erklärende Variable ermöglicht eine hohe Vergleichbarkeit, da diese je gE die real zur Verfügung stehende Menge an Nettoarbeitsstunden der Anzahl an Bedarfsgemeinschaften gegenüberstellt und dementsprechend die derzeit durchschnittlich aufgewandte Bearbeitungszeit pro BG unter Einbezug aller Faktoren widerspiegelt.

8.1.2 Datengrundlage und Datenreduktion

Zur Berechnung der multivariaten Regressionsanalyse wurde im Rahmen der Erarbeitung des zugrundeliegenden Datenmodells umfangreiches Datenmaterial zusammengetragen. Die Daten repräsentieren den Gebiets- und Organisationsstand der gemeinsamen Einrichtungen im Dezember 2013. Daten, die nur auf der Ebene von Landkreisen und kreisfreien Städten vorlagen, wurden in den o.g. Gebietsstand (SGB II-Trägergebiete: Gebietsstand Dezember 2013) umgerechnet. In der Regel beziehen sich alle verwendeten

³² Die individuellen verfügbaren Jahresarbeitsstunden wurden anhand der individuellen Arbeitszeitmodelle ermittelt. Die Abwesenheitsstunden wurden anhand der gemeldeten Gesundheitsquote berechnet.

³³ Y-Wert = Nettoarbeitsstunden in der Leistungsgewährung pro Bedarfsgemeinschaft

GA = Gesamtnettoarbeitszeit (Gesamtsumme der erhobenen Nettoarbeitsstunden über alle gE)

AG1 = Für Aufgabengruppe 1 verwendete Nettoarbeitsstunden

AG2 = Für Aufgabengruppe 2 verwendete Nettoarbeitsstunden

AG3 = Für Aufgabengruppe 3 verwendete Nettoarbeitsstunden

AG4 = Für Aufgabengruppe 4 verwendete Nettoarbeitsstunden

AG5 = Für Aufgabengruppe 5 verwendete Nettoarbeitsstunden

AG6 = Für Aufgabengruppe 6 verwendete Nettoarbeitsstunden

BG = Anzahl der durchschnittlich betreuten Bedarfsgemeinschaften in 2013

Daten auf den Stichtag 31. Dezember 2013 bzw. repräsentieren Durchschnittswerte für das Jahr 2013, die anhand von Monatsdaten berechnet wurden.

Die Jobcenter in Berlin wurden getrennt erfasst. Die mecklenburgischen Jobcenter Demmin und Waren wurden während des Untersuchungszeitraumes fusioniert und somit auch für die Berechnungen zum Jobcenter Mecklenburgische Seenplatte-Nord zusammengefasst. Insgesamt hat sich eine Gesamtzahl von 299³⁴ gE bereit erklärt, an der Untersuchung teilzunehmen. Sämtliche teilnehmende gE wurden bei der Clusterung berücksichtigt³⁵.

Zunächst wurde eine aufwändige Prüfung der Datenqualität durchgeführt, da nur solche Rohdaten verwendet werden sollten, die für alle Jobcenter gültige Werte aufweisen.

Wie bereits beschrieben, wurden nach der grundlegenden Konzeption des generellen Untersuchungsmodells erste mögliche geeignete Kriterien und Indikatoren identifiziert, die einen möglichen signifikanten Einfluss auf den Personaleinsatz haben könnten. Aus Expertengesprächen, den Praktikerworkshops und dem engen Austausch mit den Verantwortlichen der Bundesagentur für Arbeit konnte das Beraterteam wichtige Erkenntnisse gewinnen und weiterführende Kriterien und Indikatoren identifizieren. Für diese Kriterien wurden jeweils Hypothesen darüber aufgestellt, wie sich Veränderungen der Kriterien auf die eingesetzte Arbeitszeit in den gemeinsamen Einrichtungen auswirken können. Konnte keine plausible Hypothese für ein Kriterium formuliert werden, wurde dieses als Indikator verworfen.

Des Weiteren wurde durch die Ergebnisse der JAZ die zu erklärende Variable „Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft (NAH pro BG)“ für jede gE berechnet. Diese Kennzahl berücksichtigt sämtliche Nettoarbeitsstunden die für die Aufgaben der Leistungsgewährung im Jahre 2013 in jeder gE aufgewendet wurden, setzt diese ins Verhältnis zu den Bedarfsgemeinschaften einer gE und stellt somit eine vergleichbare Größe zwischen den gE bundesweit dar. Durch diese Vergleichbarkeit wird eine valide Durchführung der Multivariaten Regressionsanalyse bedingt.

Bevor die Multivariate Regressionsanalyse durchgeführt werden kann, musste die Datenqualität geprüft werden. Aufgrund der Vielzahl an Variablen kann es sein, dass nicht alle simultan in eine Regression aufgenommen werden können. Variablen, die fast identische Sachverhalte abfragen und somit hoch miteinander korreliert sind, können nur separat in die Schätzungen eingehen. Dies wird mit dem Begriff „Multikollinearität“ beschrieben, die vorliegt, wenn zwei oder mehr erklärende Variablen eine sehr starke Korrelation miteinander haben. Mit zunehmender Multikollinearität wird das Verfahren zur Schätzung der

³⁴ Die zum Jobcenter „Mecklenburgische Seenplatte Nord“ fusionierten Jobcenter Demmin und Waren konnten nur als ein Jobcenter in die Auswertung einbezogen werden, da bei einer Reihe von relevanten Daten bei der BA nicht mehr auf die ursprünglichen Einzelwerte zurückgegriffen werden konnte.

³⁵ Einrichtungen, die sich gegen eine Teilnahme an der Untersuchung entschieden haben und dementsprechend nicht bei der Clusteranalyse berücksichtigt wurden, sind folgende Jobcenter: Neubrandenburg, Kassel, Neunkirchen und Mannheim.

Regressionskoeffizienten instabil und werden die Aussagen zur Schätzung der Regressionskoeffizienten zunehmend ungenau.

Zum anderen ist die Modellinterpretation nicht mehr eindeutig. In Regressionsanalysen kann dies dazu führen, dass relevante Rahmenbedingungen nicht identifiziert werden können bzw. es zu einer fehlerhaften Beurteilung der Bedeutung der jeweiligen Variablen und damit zu einer verzerrten Berücksichtigung der Variablen in der Clusteranalyse kommt. Um diese negativen Auswirkungen auf die Ergebnisse der Regressionsanalyse zu vermeiden, wurden die erklärenden Variablen auf Multikollinearität überprüft. Bei Vorliegen von Multikollinearität von zwei oder mehreren Variablen wurde die Variable mit dem stärksten Einfluss auf den Personaleinsatz ausgewählt, wodurch die Anzahl an Variablen zur Durchführung der Multivariaten Regressionsanalyse verdichtet wurde.

8.1.3 Multivariate Analyse

Die multivariate Regressionsanalyse untersucht simultan die Stärke, die Richtung und statistische Signifikanz aller exogenen und endogenen Einflussfaktoren auf die eingesetzte Bearbeitungszeit. Ziel der Analyse ist es, die wesentlichen Einflussfaktoren und die Wirkungsrichtung (z. B. ob je höher der Wert eines Einflussfaktors, desto höher oder auch geringer die Bearbeitungszeit) zu bestimmen.

Basierend auf dem erarbeiteten Datenmaterial wurde die multivariate Regressionsanalyse zur Identifizierung der relevanten und signifikanten Variablen durchgeführt. An Hand der Faktoren, die sich statistisch als einflussreich und signifikant erwiesen haben, wurde anschließend die Clusteranalyse mit den als relevant identifizierten Umweltfaktoren oder Rahmenbedingungen durchgeführt.

Neben der Auswahl der Variablen wird die Regressionsanalyse auch dazu verwendet, deren relative Bedeutung zu messen. Dazu wurde der t-Wert der jeweiligen Variable bestimmt. Der t-Wert beschreibt, in welchem Maße die jeweilige Variable zum Erklärungsgehalt des Modells bzw. der Personaleinsatz beiträgt und kann aus diesem Grund als Indikator für die Bedeutung der jeweiligen Einflussgröße im Datenmodell interpretiert werden. Auf die Ergebnisse wird im Detail im folgenden Kapitel eingegangen.

8.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse – signifikante Einflussfaktoren

8.2.1 Überblick über die Einflussfaktoren – alle Regressanten

Wie aus dem Datenmodell ersichtlich, wurden etwas mehr als 200 Variablen in der Regressionsanalyse berücksichtigt (vgl. Anlage 14.5). Von diesen erwiesen sich sieben Variablen als signifikant. Durch die Verwendung dieser als signifikant identifizierten Regressanten erreicht das Modell eine Güte von $R^2=0,48$, womit ausgedrückt wird, dass rund 50% der Varianz der abhängigen Variablen erklärt werden kann. Dies kann statistisch für eine multivariate Regressionsanalyse als ein sehr guter Erklärungswert erachtet werden. Dies bedeutet jedoch auch, dass für die übrigen ca. 193 Variablen aus dem verwendeten Datenmodell statistisch kein signifikanter Zusammenhang mit dem Personaleinsatz festgestellt werden konnte und dementsprechend der Personaleinsatz durch diese Variablen nicht signifikant beeinflusst werden kann. Diese Variablen können des Weiteren nicht die restlichen 50% der Varianz der abhängigen Variablen beschreiben. Diese 50% können nur mit Faktoren erklärt werden, die außerhalb unseres Untersuchungsmodells liegen und daher nicht erfasst wurden bzw. nicht erfassbar gewesen sind. Nach Durchführung der

Expertengespräche werden diese Einflussfaktoren auf der Mikroebene erwartet, beispielsweise durch sich unterscheidende Arbeitseinstellungen, Abstimmungsverhalten, historische Ausgangssituationen bzgl. der Personalausstattung oder politischen Interessen.

Als Ergebnis der Multivariaten Regressionsanalyse wurde bei den folgenden sieben Variablen ein signifikanter Einfluss auf die Höhe des Personaleinsatzes identifiziert:

1. Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit verfestigtem Langzeitbezug
2. Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten
3. Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGBII
4. Quote Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst³⁶
5. Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf
6. Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten
7. Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes

8.2.2 Erwerbsfähige Leistungsberechtigte mit verfestigtem Langzeitbezug

Die Variable mit dem höchsten Einfluss auf den Personaleinsatz „NAH pro BG“ ist die „Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit verfestigtem Langzeitbezug“. Je höher die Quote der Leistungsberechtigten mit verfestigtem Leistungsbezug, desto höher ist die eingesetzte Bearbeitungszeit je Bedarfsgemeinschaft.

8.2.2.1.1 Berechnung

Bestandsvergleich der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im Juni 2013, die bereits im Juni 2009 als erwerbsfähige Leistungsberechtigte erfasst waren, dividiert durch den Bestand aller erwerbsfähigen Leistungsberechtigten

8.2.2.1.2 Untersuchungsthese

In der Gruppe der Leistungsbezieher mit verfestigtem Leistungsbezug sind zwei große Untergruppen vertreten: Zum einen Kunden, die kein ausreichendes eigenes Potenzial mitbringen, um ohne Unterstützung die Hilfebedürftigkeit zu überwinden, jedoch Angeboten des Jobcenters Folge leisten, und zum anderen Kunden, bei denen ein größerer Widerstand besteht. Diese Gruppen können auf verschiedene Weise zu einer höheren Bearbeitungszeit führen. Fehlende Strukturen bei den Leistungsbeziehern können mit der unterbleibenden oder verspäteten Einreichung von Unterlagen für die Sachbearbeitung einhergehen und so zu einem Mehraufwand und zu einer Nachbearbeitung führen (wiederholte Mitwirkungs- und Erinnerungsschreiben, Versagungen und Entziehungen, die ggf. wieder aufgehoben werden müssen, abweichende Leistungszahlungen bei verspäteter Einreichung von Weiterbewilligungsanträgen, Abhilfe bei Mittellosigkeit etc.). Ablehnende oder von Widerstand geprägte Verhaltensweisen können sich in umzusetzenden Sanktionen sowie vermehrten Vorsprachen, Beschwerden und Widersprüchen niederschlagen. Darüber hinaus besteht bei großen Bedarfsgemeinschaften ein höheres Verbleibrisiko.

³⁶ Bei Nennungen des mittleren Dienstes sind auch die Beschäftigten im einfachen Dienst mit umfasst.

Schließlich hat sich gezeigt, dass in gE mit einer hohen Quote an Leistungsbeziehern mit verfestigtem Langzeitbezug auch die Quote an Leistungsbeziehern mit einer nicht bedarfsdeckenden Beschäftigung hoch ist, somit häufig ein Nebenverdienst besteht, der den Aufwand der Leistungsgewährung zusätzlich erhöht.

8.2.3 Erwerbsfähige Leistungsberechtigte

Die „Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten“ wirkt negativ auf die eingesetzten Bearbeitungszeit pro Bedarfsgemeinschaft: Je höher die Quote an erwerbsfähigen Leistungsberechtigten an der Bevölkerung, desto geringer ist die eingesetzte Bearbeitungszeit und umgekehrt.

8.2.3.1.1 Berechnung

Bestand der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb) zur Bevölkerung (15 bis unter 65 Jahren).

8.2.3.1.2 Untersuchungsthese

Je höher die eLb-Quote ist, desto vielfältiger ist die Zusammensetzung der Leistungsberechtigten. Eine niedrige eLb-Quote kann durch eine gute Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts entstehen, welche den erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit Potenzial eine Arbeitsaufnahme gegebenenfalls bereits innerhalb der ersten 12 Monate der Arbeitslosigkeit ermöglicht, so dass es sich bei den verbleibenden Leistungsberechtigten um die Leistungsbezieher handelt, die einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Neben fehlender Kenntnisse und Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt können auch weitere Gründe hierfür eine Ursache sein. Beispiele dafür sind fehlende Strukturen, Suchterkrankungen etc., die sich auch auf die Arbeit in der Leistungsgewährung auswirken, indem eine rechtzeitige und vollumfängliche Bearbeitung mangels Mitwirkung erschwert wird. Dennoch bietet die große Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts Chancen für die Kunden zur Überwindung der Hilfebedürftigkeit, sodass eine geringere Quote an Leistungsbeziehern mit verfestigtem Langzeitbezug von über 4 Jahren vorliegt.

Zudem kann der Bezug zur eingesetzten Bearbeitungszeit auch daraus resultieren, dass bei sinkender eLb-Quote eine Anpassung des Personalkörpers nur verzögert erfolgen kann.

8.2.4 Zugang an Leistungsempfängern nach SGB II

Die „Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGB II“ wirkt positiv auf den Personaleinsatz. Je größer der relative Anteil der Zugänge an Leistungsbeziehern an der Anzahl der Leistungsberechtigten ist, desto größer ist die eingesetzte Bearbeitungszeit.

8.2.4.1.1 Berechnung

Zugang an erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und Zugang an Nichterwerbsfähigen zum Bestand der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und der Nichterwerbsfähigen. Nicht als Zugang gewertet werden dabei Statusänderungen aufgrund kurzzeitiger Unterbrechungen, die nicht länger als 7 Tage andauern, da bei diesen kurzzeitigen Unterbrechungen eher von prozessgesteuerten Bewegungen (verspätete Antragstellung bei Wiederbewilligung, Übergang in andere BG etc.) ausgegangen werden muss, als von tatsächlich, wenn auch nur temporärer Überwindung der Hilfebedürftigkeit.

8.2.4.1.2 Untersuchungsthese

Die Bearbeitung von Neuansträgen bedeutet jedes Mal einen hohen Prüfungsaufwand. Da Zugänge regelmäßig die Bearbeitung von Neuansträgen umfassen, besteht bei einer höheren Quote eine größere Bearbeitungszeit. Auch bei Zugängen in eine bestehende Bedarfsgemeinschaft sind zusätzliche Tätigkeiten erforderlich, die sich auf die Bearbeitungszeit auswirken.

8.2.5 Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst³⁷

Die Anzahl der VZÄ in der LG im mD wirkt positiv auf den Personaleinsatz, d. h. je höher der Anteil des mittleren Dienstes, desto höher ist die eingesetzte Bearbeitungszeit.

8.2.5.1.1 Berechnung

Anzahl der Vollzeitäquivalente im mittleren Dienst in der Leistungsgewährung im Verhältnis zu allen Vollzeitäquivalenten in der Leistungsgewährung.

8.2.5.1.2 Untersuchungsthese

Der mittlere Dienst ist mit weniger Befugnissen ausgestattet und darf ggf. nicht alle Aufgaben, die in der Leistungsgewährung anfallen, erledigen. Es bedarf daher mehr Schnittstellen und eines erhöhten Kontrollaufwands, so dass sich die Bearbeitungszeit erhöht.

8.2.6 Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf

Die „Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf“ weist einen positiven Zusammenhang zwischen erklärender Variable und Personaleinsatz auf: Je höher die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf, desto höher ist die eingesetzte Bearbeitungszeit.

8.2.6.1.1 Berechnung

Bestand der Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf im Verhältnis zu allen Bedarfsgemeinschaften.

8.2.6.1.2 Untersuchungsthese

Die Bearbeitung von Mehrbedarfen führt sowohl in der Beratung der Kunden, als auch in der Prüfung zu einem Mehraufwand, der sich in der Regel zyklisch mit jedem Antrag wiederholt und bei Regelbedarfsänderungen ggf. zu zusätzlichen Anpassungen führt.

8.2.7 Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten

Die „Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten“ weist einen positiv gerichteten Zusammenhang mit dem zu erklärenden Personaleinsatz auf. Je höher die Quote an Leistungsbeziehern mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten, desto höher ist die eingesetzte Bearbeitungszeit.

8.2.7.1.1 Berechnung

Leistungsberechtigte mit einer Verweildauer im Leistungsbezug von 13 bis 24 Monaten (mit einer maximalen Unterbrechung von 31 Tagen) im Verhältnis zum Bestand der Leistungsberechtigten.

³⁷ Bei Nennungen des mittleren Dienstes sind auch die Beschäftigten im einfachen Dienst mit umfasst.

8.2.7.1.2 Untersuchungsthese

Nach einer Verweildauer ab einem Jahr kann sich bei den Leistungsbeziehern Resignation bemerkbar machen. Im Bereich Markt & Integration (M&I) in den Jobcentern wurden Integrationsbemühungen meist durch angebotene Maßnahmen nicht erfolgreich absolviert, eine gewisse Perspektivlosigkeit und Frust kann sich breit machen, der sich in von Widerstand geprägten Verhaltensweisen niederschlagen kann. Zudem war der Anteil der Leistungsberechtigten in der Kategorie bis unter 2 Jahren Verweildauer laut Statistik der BA höher als der Anteil der Leistungsberechtigten in der Kategorie bis unter 3 Jahren, was für eine Zahl von Abgängen spricht, die mit Aufwänden in der Leistungsgewährung zusammenhängen.

8.2.8 Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes

Die „Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes“, also die Chance, dass Arbeitslose wieder Arbeit finden, hat einen positiven Zusammenhang mit dem Personaleinsatz. Je größer die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts, desto höher ist die eingesetzte Bearbeitungszeit.

8.2.8.1.1 Berechnung

Bestand an gemeldeten Arbeitsstellen im Verhältnis zum Bestand an Arbeitslosen in der gE.

8.2.8.1.2 Untersuchungsthese

Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts hat Auswirkungen auf die Fluktuation der Leistungsberechtigten und aufgrund der zu bearbeitenden Zu- und Abgänge somit auch auf den Aufwand in der Leistungsgewährung.

9 Bildung vergleichbarer Gruppen von gE

9.1 Methodische Vorbemerkungen

9.1.1 Zielsetzung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Regressionsanalyse ergibt sich die Feststellung, dass ein bundeseinheitlicher Orientierungswert Unterschiede in den durch die Regressionsanalyse als signifikant erachteten Variablen nicht erfasst und somit regionale Rahmenbedingungen bei der Bewertung einer adäquaten Personalausstattung unberücksichtigt bleiben. Dies bedeutet ein Festhalten an einem bundeseinheitlichen Orientierungswert kann unter Umständen zu großen Verzerrungen und Benachteiligungen bezüglich der Personalausstattung zwischen den gE führen. Jedoch ist es ebenfalls nicht effizient, einen Orientierungswert für jede gE aufgrund der individuellen Begebenheiten vor Ort zu ermitteln.

Unter Berücksichtigung dieses Aspekts wurde bereits zu Beginn des Projekts vereinbart, basierend auf den Ergebnissen der Regressionsanalyse, eine Clusteranalyse durchzuführen, um anhand von zuvor definierten Rahmenbedingungen gE in verschiedene in sich homogene Gruppen zu Clustern. Eine Clusterung von gE hilft, relativ homogene Cluster zu identifizieren, deren gemeinsame Rahmenbedingungen Vergleiche erlauben. Gleichzeitig greift diese vielfältige Problematiken auf und bringt die tatsächlichen Belastungen der Mitarbeiter und auch die Hintergründe der Belastungen besser zum Vorschein. Diese Erkenntnisse können als Orientierungsgröße für eine gerechtere Personalsteuerung durch die gE selbst eingesetzt werden. Zum anderen bietet die Clusterung von gE die Möglichkeit, die historischen Startgegebenheiten einzelner gE zu beleuchten und zu hinterfragen.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen zur Clusterbildung beschrieben. Hierzu wird zunächst auf das methodische Vorgehen bei der Durchführung der Clusteranalyse beschrieben, um dann auf die Ergebnisse der Clusteranalyse einzugehen. Die Clusteranalyse wurde ebenfalls durch Herrn Prof. Kraft an der Universität Dortmund durchgeführt.

9.1.2 Methodik der Clusteranalyse

Zur Durchführung einer Clusteranalyse müssen zuvor Regressanden bestimmt werden, auf Basis derer eine stabile und aussagekräftige Clusterung vorgenommen werden kann. Diese Regressanden mussten zwei Bedingungen erfüllen: Sie sollten einen statistisch signifikanten Einfluss auf die zu erklärende Variable „Personaleinsatz“ aufweisen und des Weiteren nur aus externen Rahmenbedingungen, die kurz- bis mittelfristig nicht veränderbar sind, bestehen. Aufgrund der zuvor beschriebenen Regressionsanalyse konnten bereits sieben Variablen mit statistisch signifikantem Einfluss auf den Personaleinsatz identifiziert werden. Des Weiteren waren sechs dieser sieben Variablen eindeutig der Gruppe der externen Rahmenbedingungen zuzuordnen bei denen nur langfristig eine Anpassung der Werte zu erwarten war. Lediglich bei der Variablen „Quote Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst“ stand zur Diskussion, inwieweit diese eine intern und zudem kurzfristig beeinflussbare Variable darstellt. Nach Gesprächen mit Experten und den Vertretern der Steuerungsgruppe kann eingeschätzt werden, dass die „Quote Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst“ kurz- bis mittelfristig nicht signifikant durch die

gE beeinflussbar ist und daher ebenfalls die gestellten Anforderungen, um als Regressand für die Clusteranalyse verwendet werden zu können, erfüllt.

Daraufhin wurde anhand der Regressanden die statistische Berechnung und Einteilung der Jobcenter in Cluster vorgenommen. Die Clusterung wurde mittels eines mehrstufigen, nicht-hierarchischen Clusterverfahrens, dem sogenannten k-Means-Verfahren, durchgeführt.

Für die Berechnung anhand des k-Means-Verfahrens wird zunächst eine Anzahl an begründbaren Clustern vorgegeben (der im Folgenden beschriebene iterative Prozess wurde für verschiedene Anzahlen an möglichen Clustern durchgeführt). Als Ergebnis wurde anhand von wissenschaftlichen Kriterien eine Anzahl von 14 Clustern als stabilste und aussagekräftigste Größe ermittelt. Zunächst wird für jedes Cluster zufällig ein Clusterzentrum bestimmt. Jede gemeinsame Einrichtung wird nun anhand der durch die Regressionsanalyse als signifikant identifizierten Variablen im Datenraum verortet und dem Clusterzentrum zugeordnet, welches der gE am nächsten liegt. Als Maßeinheit für die Zuordnung der Jobcenter dient hierfür die „euklidische Distanz“, die den Abstand zwischen zwei Punkten im Raum bemisst.

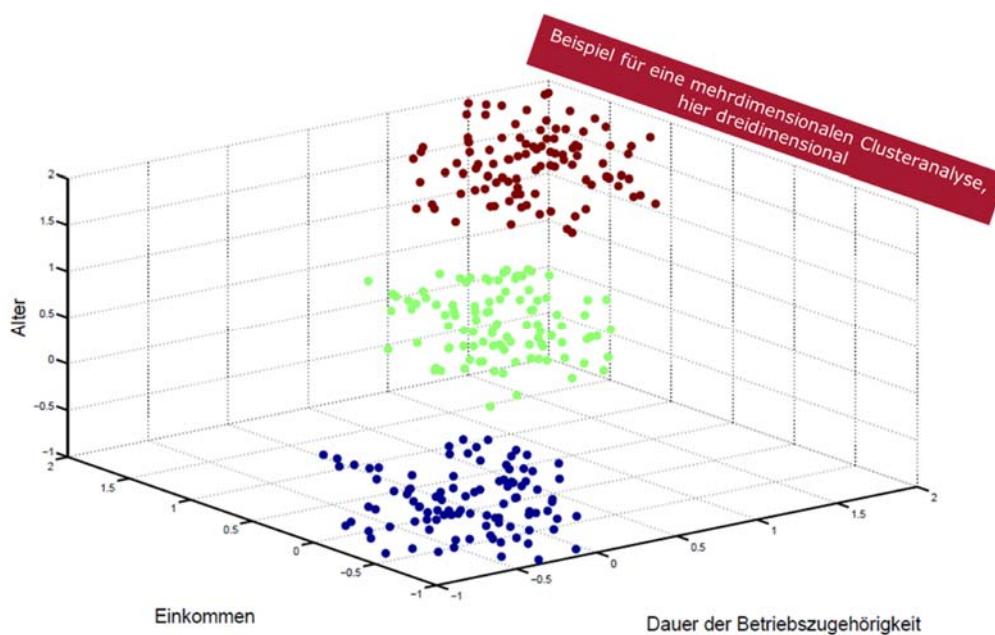


Abbildung 29: Beispiel der Darstellung einer Clusteranalyse

Die Abbildung 29 verdeutlicht diesen Datenraum an einem Beispiel mit drei Variablen. Hier wird deutlich, wie in diesem dreidimensionalen Raum verschiedenen Punktwolken zu jeweils einem Cluster zusammengefasst werden können und sich deutlich voneinander absetzen. Eine grafische Darstellung eines sieben-

dimensionalen Raums ist nicht möglich, das Prinzip der Clusterung entspricht jedoch dem gleichen Ansatz³⁸.

Als Ergebnis der Clusteranalyse unter Verwendung des k-Means-Verfahren wurde eine Anzahl von 14 Clustern als optimal identifiziert. Diese 14 Cluster erweisen sich intern bzgl. der Regressanden als sehr homogen und sind gleichzeitig anhand der Werte der Regressanden eindeutig voneinander zu unterscheiden.

9.2 Vergleichbare gE in 14 Clustern

9.2.1 Vorbemerkung

Auf diesen Ergebnissen aufbauend wurde eine Clusterzuordnung der gE vorgenommen, mittels derer gE mit relativ homogenen Rahmenbedingungen identifiziert und zu Clustern gruppiert werden konnten. Die Cluster sollen sicherstellen, dass nur vergleichbare – weil unter denselben Umweltbedingungen arbeitende – gE verglichen und auf deren Besonderheiten und Erfolgsfaktoren organisatorischer und personeller Art reflektiert werden können. Dabei wird das Projekt von der These geführt, dass, wenn unter denselben Rahmenbedingungen gearbeitet wird, die Unterschiede in dem Personaleinsatz nur „managementbedingt“ sein können, also an der unterschiedlichen Ausgestaltung der Steuerungsparameter im Organisations- und Personalmanagement begründet sein können. Neben dem Personaleinsatz wurde in diesem Zusammenhang auch auf die erzielte Qualität als wichtige Outcome-Variable geachtet.

In diesem Abschnitt werden die 14 definierten Cluster einzeln beschrieben. Zunächst werden Angaben zur räumlichen Verortung gemacht und dann die Cluster an Hand der als signifikant identifizierten erklärenden Variablen beschrieben (Quote der Leistungsbezieher mit verfestigtem Langzeitbezug, Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf, Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, Quote Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten, Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes, Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGB II, Quote Anzahl VZÄ in der Leistungsgewährung im mittlerem Dienst).

³⁸ Nachdem in einem ersten Schritt alle gemeinsamen Einrichtungen durch die „euklidische Distanz“ einem vordefinierten Clusterzentrum zugeordnet worden sind, gilt es zu überprüfen, inwieweit in den nun vorliegenden Clustern sich das Clusterzentrum verschoben hat. Da das zunächst zufällig definierte Clusterzentrum nun nicht mehr das tatsächliche Clusterzentrum der sich im Cluster befindenden gemeinsamen Einrichtungen wiedergibt, wird ein neues Zentrum für jedes Cluster berechnet, in dem das Abstandsmaß zwischen den gemeinsamen Einrichtungen minimiert wird. Durch die Neuverteilung der Clusterzentren kann es nun dazu kommen, dass eine gemeinsame Einrichtung nun näher am Zentrum eines anderen Clusters ist als das Zentrum des Clusters in dem diese sich momentan befindet. Die gemeinsame Einrichtung muss in diesem Falle dem anderen Cluster zugeordnet werden, wodurch sich wiederum das Clusterzentrum verschiebt und der Prozess von neuem angestoßen wird.

Dieser iterative Prozess wird solange fortgeführt bis es zu keinen Veränderungen in der Zusammensetzung der Cluster kommt und somit das Konvergenzkriterium erfüllt worden ist. Dieses Verfahren wurde für verschiedene Ausgangswerte der Anzahl an Clustern durchgeführt. Als Ergebnis des k-Means-Verfahren wurde eine Anzahl von 14 Clustern als optimal identifiziert.

Hier sei zu erwähnen, dass die Werte dieser Variablen für die gE innerhalb eines Clusters weitestgehend homogen sind. Des Weiteren können in den jeweiligen Clustern erklärende Variablen identifiziert werden, die zwar nicht als signifikant bewertet wurden, innerhalb der Cluster jedoch zu hohen Übereinstimmungen kommen und große Teile der gE im jeweiligen Cluster einheitlich beschreiben. Im Anhang 14.6 zu diesem Bericht befindet sich eine detaillierte Auflistung der einzelnen gE je Cluster.

9.2.2 Cluster 1

Das Cluster 1 ist geprägt von gE aus Kreisen, kleinen bis mittelgroßen Städten aus den neuen Bundesländern, überproportional jedoch durch sächsische Einrichtungen. Aus den westlichen Bundesländern ist lediglich die Stadt Helmstedt zu finden.

Die gE haben meist einen hohen³⁹ Anteil an Angestellten im mittleren Dienst (mD). Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist niedrig und es herrscht eine relativ hohe Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten und der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II erweisen sich als relativ niedrig. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist unterdurchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 1 durch eine überdurchschnittlich hohe saisonale Arbeitslosigkeit geprägt; der Anteil der gering Qualifizierten ist durchschnittlich der niedrigste über alle Cluster. Auch der Ausländeranteil, die Wohnkosten und die Anzahl der Personen pro Bedarfsgemeinschaft sind hier am niedrigsten über alle Cluster. Des Weiteren ist das Bevölkerungswachstum rückläufig und weist den negativsten Wert über alle Cluster auf. Im Bereich Beschäftigung im Niedriglohnsegment erreicht Cluster 1 mit Abstand den höchsten Durchschnittswert.

9.2.3 Cluster 2

Das Cluster 2 ist geprägt von gE aus mittelgroßen Städten und Großstädten überwiegend aus den neuen Bundesländern sowie einzelnen bevölkerungsreichen Bezirken in Berlin. Aus den westlichen Bundesländern ist lediglich Bremerhaven zu finden.

Die gemeinsamen Einrichtungen haben meist einen hohen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts nimmt hier den geringsten Wert über alle Cluster an und das Cluster weist die relativ höchste Arbeitslosigkeit auf.

Auch die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist hier am niedrigsten wobei sich der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II als relativ niedrig erweist. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist innerhalb des Cluster unterdurchschnittlich.

³⁹ Die in den Clusterdarstellungen verwendeten Beschreibungen „hoch“ und „niedrig“ orientieren sich am jeweiligen Durchschnittswert des Faktors für das Cluster und beschreiben Werte über bzw. unterhalb des Durchschnitts.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 2 meist durch einen unterdurchschnittlichen Anteil an geringqualifizierten Arbeitslosen geprägt. Des Weiteren ist der Ausländeranteil, abgesehen von vereinzelten Ausreißern in Berlin und Bremerhaven, meist sehr gering.

9.2.4 Cluster 3

Das Cluster 3 ist geprägt von gE aus Kleinstädten und vereinzelten Großstädten, vorwiegend aus den neuen Bundesländern, wobei auch einzelne Beobachtungen aus Schleswig-Holstein, Hessen und Bayern vorkommen.

Die gE haben meist einen hohen Anteil an Angestellten mittleren Dienst. Die äußeren Faktoren sind geprägt von durchschnittlicher Arbeitslosigkeit, durchschnittlichem Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II und einer durchschnittlichen Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes. Im Vergleich ist die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten relativ niedrig. Der Anteil an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf ist unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 3 meist durch einen unterdurchschnittlichen Anteil an geringqualifizierten Arbeitslosen geprägt. Des Weiteren ist der Ausländeranteil, abgesehen von vereinzelten Ausreißern, unterdurchschnittlich. Bei der Beschäftigung im Niedriglohnsegment erreicht Cluster 3 meist überdurchschnittlich hohe Werte.

9.2.5 Cluster 4

Cluster 4 ist vor allem durch Großstädte aus dem nord- und westdeutschen Raum geprägt. Hinzu treten ausgewählte Berliner Bezirke. Außer diesen enthält das Cluster keine weiteren Beobachtungen aus den neuen Bundesländern.

Die gE haben meist einen niedrigen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Auch hier ist die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts sehr gering, es herrscht jedoch im Vergleich eine hohe Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist relativ gering; auch der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist sehr niedrig (niedrigster Wert aller Cluster). Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist hingegen hoch.

Weitere Variablen, die große Teile der gE im Cluster 4 prägen, sind der meist relativ hohe Anteil an geringqualifizierten Arbeitslosen und die durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen.

9.2.6 Cluster 5

Das Cluster ist geprägt durch Regionen und Klein- bis Großstädte überwiegend aus Niedersachsen sowie vereinzelt aus Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein und einzelne Berliner Bezirke.

Die gE haben meist einen hohen Anteil an Angestellten im einfachen Dienst (eD) und mittleren Dienst. Auch hier ist die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts unterdurchschnittlich; es herrscht im Vergleich eine überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer

zwischen 13 und 24 Monaten ist relativ niedrig; auch der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist unterdurchschnittlich. Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist durchschnittlich.

Weitere Variablen, die große Teile der gE im Cluster 5 prägen, sind die fast durchweg durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen und die durchschnittliche Quote an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Niedriglohnbereich.

9.2.7 Cluster 6

Cluster 6 wird vollständig durch Beobachtungen aus nord- und westdeutschen Großstädten ausgefüllt. Die gE in diesem Cluster haben einen sehr niedrigen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist gering, es herrscht im Vergleich eine hohe Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist relativ niedrig; auch der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist unterdurchschnittlich. Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist weit überdurchschnittlich (höchster Wert aller Cluster).

Weitere Variablen, die große Teile der gE im Cluster 6 prägen, sind die fast durchweg durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen und die durchschnittliche Quote an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Niedriglohnbereich. Des Weiteren weisen die gE in Cluster 6 eine relativ hohe Quote an geringqualifizierten Arbeitslosen auf.

9.2.8 Cluster 7

Cluster 7 wird vollständig durch Beobachtungen aus bayrischen klein bis mittelgroßen Städten ausgefüllt.

Die gE in diesem Cluster haben meist einen sehr hohen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist gut, es herrscht im Vergleich eine niedrige Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich hoch; auch der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist überdurchschnittlich. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist durchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen wird das Cluster 7 außerdem durch eine für alle gE durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen geprägt.

9.2.9 Cluster 8

Cluster 8 ist geprägt von Einrichtungen aus fast allen alten Flächenbundesländern, abgesehen vom Saarland, vorwiegend aus ländlichen Regionen bis hin zu mittelgroßen Städten.

Die gE haben meist einen durchschnittlichen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist durchschnittlich und es herrscht im Vergleich eine unterdurchschnittliche Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten sowie der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II sind durchschnittlich. Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist überdurchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen wird das Cluster 8 außerdem durch eine für alle gE durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen und eine weitestgehend durchschnittliche Quote an geringqualifizierten Arbeitslosen geprägt.

9.2.10 Cluster 9

Cluster 9 ist geprägt von Einrichtungen aus westlichen Bundesländern, vorwiegend aus den Kreisen von Nordrhein-Westfalen bis hin zu mittelgroßen und großen Städten weiterer Bundesländer.

Die gE in diesem Cluster haben meist einen sehr geringen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist unterdurchschnittlich. Im Vergleich besteht eine durchschnittliche Arbeitslosigkeit. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist durchschnittlich hoch; der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist hingegen unterdurchschnittlich. Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist überdurchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 9 durch einen leicht erhöhten, jedoch homogen verteilten Anteil von gering qualifizierten Arbeitnehmern geprägt.

Die Wohnkosten sind in diesem Cluster leicht erhöht. Der Ausländeranteil ist meist überdurchschnittlich hoch. Gemeinsame Einrichtungen in diesem Cluster sind mit dem durchschnittlich höchsten vergleichbaren Wert von Personen pro Bedarfsgemeinschaft konfrontiert.

9.2.11 Cluster 10

Cluster 10 ist geprägt von Einrichtungen vorwiegend aus den ländlichen Regionen Bayerns und umfasst nur drei weitere Kreise entlang des Mittelrhein und des Main.

Die gE in diesem Cluster haben den höchsten Anteil an Angestellten im eD und mD. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist sehr gut und die Arbeitslosigkeit ist zudem sehr gering. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich hoch. Sowohl der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II, als auch die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist überdurchschnittlich.

Weitere Variablen, die einen weitgehenden Anteil der gE im Cluster 10 ausmachen, sind eine leicht überdurchschnittliche Quote an geringqualifizierten Arbeitslosen und ein durchschnittlicher Ausländeranteil. Die Quote der Beschäftigung in Niedriglohnbereichen ist meist leicht unterdurchschnittlich. Die Wohnkosten sind in diesem Cluster unterdurchschnittlich hoch und zudem sehr homogen verteilt.

9.2.12 Cluster 11

Cluster 11 ist geprägt von Einrichtungen aus ländlichen Regionen in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg sowie einzelnen gE aus Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hessen, dem Saarland und Bayern.

Die gE haben einen durchschnittlichen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist ebenfalls durchschnittlich und zudem herrscht eine relativ geringe Arbeitslosigkeit vor.

Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich; der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist etwas überdurchschnittlich. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist ebenfalls durchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 11 durch eine leicht überdurchschnittliche Quote an gering qualifizierten Arbeitslosen und einer durchschnittlichen und sehr homogenen Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen geprägt. Die Wohnkosten sind meist überdurchschnittlich hoch.

9.2.13 Cluster 12

Cluster 12 ist geprägt von Einrichtungen in Kreisen, kleinen bis mittelgroßen Städten vorwiegend aus Baden-Württemberg sowie vereinzelt großen Städten in Bayern, NRW und Hessen.

Die gE in diesem Cluster weisen den geringsten Anteil an Angestellten im mittleren Dienst auf. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist durchschnittlich, es herrscht zudem eine geringe Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich hoch und der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist leicht überdurchschnittlich. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist unterdurchschnittlich.

Eine weitere Variable, die große Teile der gE im Cluster 12 prägt, ist die im Vergleich zu allen Clustern niedrigste Quote an Beschäftigung im Niedriglohnbereich. Der Ausländeranteil ist fast durchweg für jede gE sehr hoch und dementsprechend weist das Cluster 12 den durchschnittlich höchsten Wert beim Ausländeranteil auf. Des Weiteren sind die Wohnkosten in diesem Cluster überdurchschnittlich hoch.

9.2.14 Cluster 13

Cluster 13 ist geprägt von Einrichtungen in mittelgroßen bis großen Städten vorwiegend aus Baden-Württemberg und Bayern sowie vereinzelt Landkreisen aus Rheinland-Pfalz und Niedersachsen.

Die gE in diesem Cluster haben einen durchschnittlichen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist überdurchschnittlich gut, zudem herrscht eine sehr geringe Arbeitslosigkeit vor. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich hoch, während der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II sich als überdurchschnittlich erweist. Die Quote an Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist durchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 13 durch die im Vergleich hohe saisonale Arbeitslosigkeit und den meist leicht überdurchschnittlichen Ausländeranteil geprägt.

9.2.15 Cluster 14

Cluster 14 wird durch gE aus Bayern geprägt. Hinzu treten vereinzelte Beobachtungen aus Rheinland-Pfalz. Die Regionen befinden sich nicht nur im ländlichen Raum, sondern grenzen auch an größere Agglomerationen.

Die gE in diesem Cluster haben einen überdurchschnittlichen Anteil an Angestellten im mittleren Dienst. Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts ist überdurchschnittlich gut und die Arbeitslosigkeit weist den geringsten Wert aller Cluster auf. Die Quote der Leistungsempfänger mit einer Verweildauer zwischen 13 und 24 Monaten ist überdurchschnittlich hoch; der Zugang von Leistungsempfängern nach SGB II ist überdurchschnittlich hoch. Die Quote von Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarfen ist zumeist durchschnittlich.

Neben den hoch signifikanten Variablen lassen auch weitere Variablen Charakteristika des Clusters erkennen. So ist das Umfeld der gE aus Cluster 14 durch eine durchschnittliche Quote an Leistungsbeziehern mit Erwerbseinkommen und einen, bis auf wenige Ausreißer, meist durchschnittlichen Ausländeranteil geprägt.

9.3 Clusteranalyse und Clustervergleich

9.3.1 Regionale Verteilung der Cluster

Um die regionale Verteilung der verschiedenen Cluster kenntlich zu machen, wurden die Cluster zunächst in Abhängigkeit zu ihrer Merkmalsausprägung (überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich) der „Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug“ in drei Clustergruppen unterteilt.

Die „Quote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit verfestigtem Langzeitbezug“ weist statistisch die höchste Signifikanz und den höchsten relativen Einfluss auf den Personaleinsatz auf und wurde daher als Gliederungsmerkmal ausgewählt.

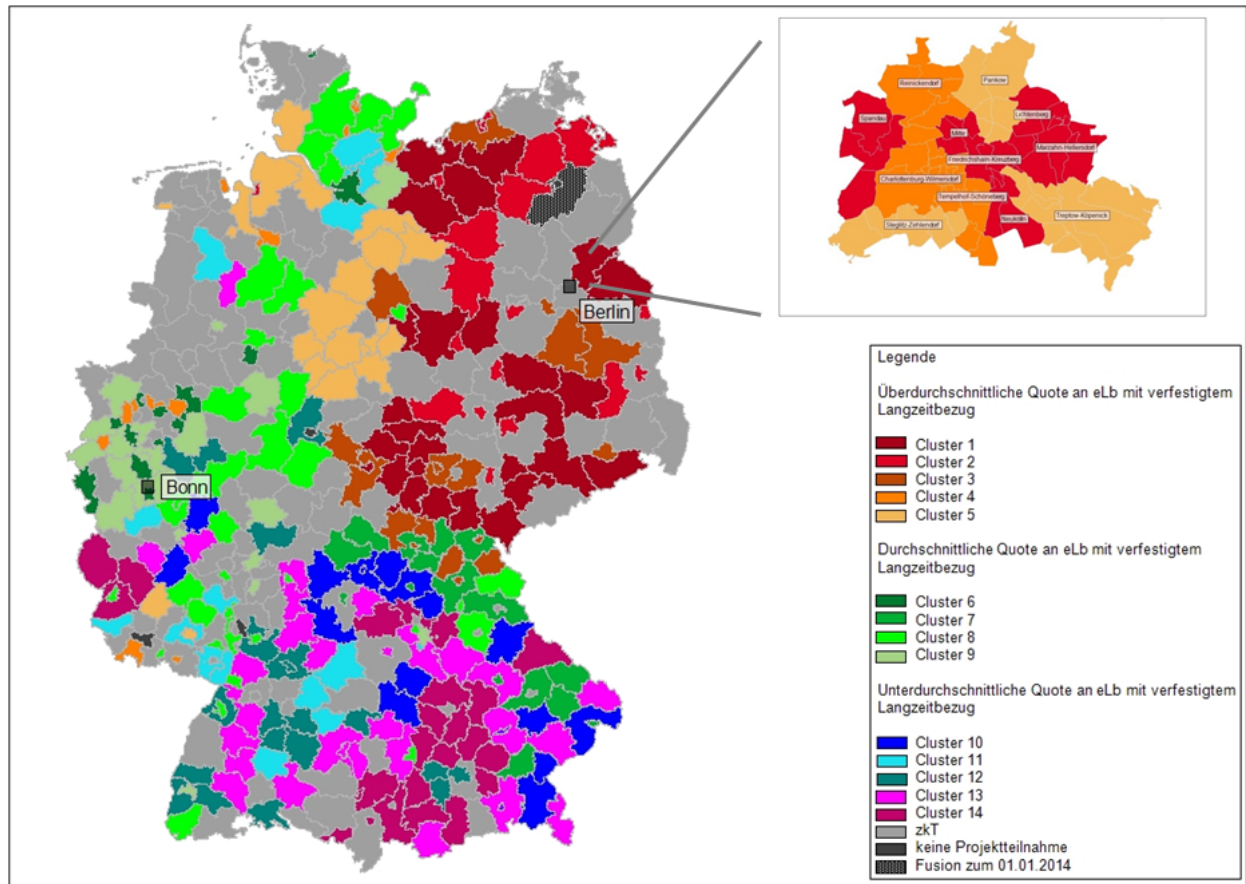


Abbildung 30: Deutschlandweite Darstellung der gE nach Clustern

Bei der Betrachtung der Landkarte in Abbildung 30 ist zu erkennen, dass sich die Cluster (Rotfärbung: Cluster 1-5; Grünfärbung: Cluster 6-9, Blau-Violett-Färbung: Cluster 10-14) räumlich voneinander abtrennen lassen und sich mehrheitlich auf bestimmte Landstriche Deutschlands verteilen. Wie der Abbildung entnommen werden kann, konzentriert sich die Clustergruppe 1 auf die neuen Bundesländer und Teile Norddeutschlands, die überwiegend ehemalige oder jetzige Grenzregionen darstellen. Die Clustergruppe 2 zieht sich quer durch Mittel(West)deutschland und dehnt sich häufig über Regionen aus, die sich in einem Strukturwandel befinden bzw. befunden haben. Clustergruppe 3 erstreckt sich weitestgehend auf prosperierende Regionen Süddeutschlands.

Neben der inhaltlichen Kohärenz und Plausibilität der einzelnen Cluster, zeigt die regionale Clusterdarstellung anhand von Clustergruppen zusätzliche Plausibilitätsargumente auf.

9.3.2 Clusterwerte und Clustervergleich



Abbildung 31: Bandbreite der y-Werte über alle gE und für die 14 Cluster

In einer dritten Darstellung werden die jeweiligen Cluster in ihrer Varianz des Personaleinsatzes dargestellt. Abbildung 31 zeigt die Ergebnisse einer Box-Whisker-Plot Berechnung, um eine visuelle Vergleichbarkeit der Ausprägung des Personaleinsatzes der gE innerhalb der ermittelten Cluster zu ermöglichen.

Ein Box-Whisker-Plot dient dazu, einen schnellen Eindruck darüber zu vermitteln, über welchen Wertebereich sich die Werte der gE eines jeweiligen Cluster verteilen. Dazu werden alle Werte der sogenannten Fünf-Punkte-Zusammenfassung, also der Median, zwei Quartilswerte (1. und 3. Quartil) und die beiden Extremwerte, dargestellt. Die Box entspricht dem Bereich, in dem die mittleren 50% der Werte der clusterspezifischen gE liegen. Sie wird also durch das obere und das untere Quartil begrenzt, und die Länge der Box entspricht dem Interquartilsabstand (Abstand zwischen dem 1. und dem 3. Quartil).

Die Berechnung des Box-Whisker-Plots erfolgt immer unter Verwendung des Medianwerts. Dieser teilt die Anzahl an gE in einem Cluster in Abhängigkeit zur Höhe der Personaleinsatzquote „NAH pro BG“ in die oberen und unteren 50% der gE. Die Betrachtung der relativen Lage des Median innerhalb der zwischen dem 1. und 3. Quartil aufgespannten Box (schwarze durchgezogene Linie) verdeutlicht des Weiteren die relative Konzentrierung/ Häufung der gE innerhalb des Cluster. Je kleiner eine Quartil desto dichter liegen die gE innerhalb dieses Quartils beieinander wodurch sich eine relative Konzentrierung von gE in diesem Wertebereich ableiten lässt.

Die grau markierten Boxen links und rechts der Grafik geben die Ergebnisse der Box-Whisker-Plot über alle gE grafisch wieder. So würde es sich darstellen, wenn es nur ein Bundescluster geben und die regiona-

len Besonderheiten ignoriert werden würden.⁴⁰ Die grün markierten Boxen beschreiben die Ergebnisse der jeweiligen clusterspezifischen Betrachtung. Die durch die grau markierten Boxen aufgespannte hellgraue Fläche dient zum Vergleich der clusterspezifischen Ausprägung mit dem Ergebnis der bundesweiten Betrachtung aller gE⁴¹.

Werden die einzelnen Cluster im Zusammenhang mit der mittleren Ausprägung der Personaleinsatzquote betrachtet, so ist deutlich zu erkennen, welche Auswirkungen die regionalen Unterschiede in der Ausprägung der Regressanden auf die abhängige Variable haben. In der Interpretation des Zusammenwirkens der in der Abbildung 31 dargestellten Regressandenausprägungen werden Unterschiede in dem Personaleinsatz erklärbar. Damit wird auch verständlich, wie sich ca. 50% des Personaleinsatzes über die jeweiligen regionalen Rahmenbedingungen erklären.

Im Folgenden soll die Interpretation des Zusammenwirkens der Umweltfaktoren und deren Auswirkung auf den Personaleinsatz beispielhaft für das Cluster mit dem höchsten Personaleinsatz pro BG, Cluster 14, erfolgen:

Cluster 14 zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus, die aus Abbildung 32 und Abbildung 33 ablesebar sind:

- Cluster 14 hat durchschnittlich die höchste Personaleinsatzquote.
- Die Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarkts ist sehr hoch (höchste aller Cluster) Niedrigste Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug
- Niedrigste eLb-Quote
- Höchste Quote Durchlässigkeit Arbeitsmarkt
- Höchste Quote Verweildauer 13-24 Monate
- Höchster y-Wert

Um das Zusammenwirken der Umweltfaktoren und deren Auswirkung auf den Personaleinsatz zu beschreiben muss zunächst verdeutlicht werden, dass für alle Regressanden, bis auf die „eLb Quote“, ein positiver Wirkungszusammenhang besteht. Dies bedeutet, dass eine Erhöhung des Wertes des Regressanden mit einer Erhöhung der Personaleinsatzquote einhergeht. Für die eLb-Quote ist dieser Zusammenhang negativ, so dass eine Erhöhung der eLb-Quote mit einer sinkenden Personaleinsatzquote einhergeht.

Dies lässt folgende Interpretation des Zusammenwirkens der aufgelisteten Faktoren zu:

⁴⁰ Davon geht der bundeseinheitliche Orientierungswert aus.

⁴¹ Wird allgemein die Verteilung der Personaleinsatzquote „NAH pro BG“ aller gE betrachtet, ergibt sich eine Bandbreite von 10,75 bis 28,69. Bis zu einem Wert von 23,06 liegen die Werte relativ eng zusammen, dann kommt es jedoch zu einem Sprung in den Werten. Drei Werte sind deutlich über 23,06 und können somit als Ausreißer/ Extremwerte bezeichnet werden. Zur besseren Visualisierung wurden in den drei Clustern (Cluster 7, 8 und 14) die jeweils zweithöchsten Werte einer gE in diesen Clustern mit einem roten Balken kenntlich gemacht.

Die Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes ist, wie gesehen, sehr hoch, d. h. die Wahrscheinlichkeit, schneller wieder in Beschäftigung zu gelangen, ist hoch. Gleichzeitig kommen Betroffene jedoch schnell(er) wieder zurück in den Leistungsbezug. Daher machen diese Personen schneller bzw. erneut Arbeit, es muss höchstwahrscheinlich ein Neuantrag gestellt werden, der in der Folge mehr Arbeit verursacht. Daher erklärt sich der hohe γ -Wert.

Auf den dargestellten Zusammenhang zwischen häufigem Wechsel von Leistungsbezug und Arbeitstätigkeit weist die Quote „Zugang zum SGB II“ hin, die im Vergleich am höchsten ist. Betroffenen Personen kommen deutlich häufiger schneller zurück in den Bezug, verlassen diesen jedoch deutlich schneller als in anderen Clustern, bzw. Regionen. Der „verfestigte Langzeitbezug“ und die „Arbeitslosigkeit“, in Form der eLb-Quote sind beide sehr gering, was darauf hindeutet, dass die Rahmenbedingungen eines Arbeitslosen positiv sind, schnell wieder eine Beschäftigung zu finden.

Diese Ergebnisse bestätigen den ursprünglichen Projektansatz durch Verwendung der statistischen Methoden der Regressions- und Clusteranalyse, mögliche bestehende für die Arbeit der gE relevante Unterschiede der externen Faktoren zu ermitteln, um darauf aufbauend eine clusterspezifische und differenzierte Betrachtung der Arbeit der gE zu ermöglichen.

Mit der Clusteranalyse können 50% der jeweiligen unterschiedlichen Ausprägungen erklärt werden. Wie die Antennen der Whiskerdarstellung aber zeigen, arbeiten die gE auch innerhalb eines Clusters mit relativ homogenen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich, was den Personaleinsatz angeht. In Anbetracht der homogenen Rahmenbedingungen weist dies auf managementbedingte Unterschiede hin, die beispielsweise durch die Analyse und Verbesserung im Bereich der organisatorischen Strukturen beeinflusst werden können.

Eine Vergleichsanalyse, wie in Kapitel 8 beschrieben, kann dies bestätigen. Hier liegt noch ein hohes Lern- und Verbesserungspotenzial, welches in den gE auf Basis von Vergleichs- und Organisationsanalysen, Clusterdialogen und Personalbedarfsermittlungen gehoben werden kann.

Cluster	Erklärende Variablen - signifikante Regressanden							Nettoarbeitsstunden pro BG - Abhängige Variable			Whisker-Box-Plot		
	Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug	eLb Quote	Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGB II	Laufbahngruppe - Quote VZÄ in LG im eD und mD	Quote der BG mit Mehrbedarfen	Verweildauer im Leistungsbezug (13-24 Monate)	Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes	Mittelwert	Min	Max	Median	Min	Max
1	69,64%	11,13%	3,49%	75,81%	27,12%	12,16%	16,80%	15,99	12,03	20,06	16,03	14,72	17,25
2	68,71%	17,42%	3,24%	72,34%	26,49%	11,77%	11,35%	14,51	11,60	17,84	14,47	13,54	15,45
3	62,92%	7,78%	4,33%	77,73%	29,66%	13,51%	31,01%	17,44	13,20	20,69	17,84	15,46	19,05
4	61,08%	15,12%	3,07%	56,40%	38,94%	12,59%	13,32%	13,91	11,07	17,58	14,31	13,44	14,63
5	60,35%	9,50%	3,63%	71,40%	31,71%	13,65%	18,03%	15,27	13,11	17,64	15,30	14,38	16,13
6	57,03%	11,33%	3,15%	39,35%	45,19%	13,40%	17,73%	14,51	11,87	17,00	14,73	13,79	15,58
7	56,36%	3,92%	5,10%	78,61%	32,53%	15,31%	55,78%	19,32	13,91	28,69	18,80	17,54	20,18
8	55,10%	6,41%	4,32%	67,77%	35,45%	14,62%	30,79%	16,40	12,84	25,15	16,37	15,20	17,08
9	54,32%	8,01%	3,66%	38,88%	38,93%	14,54%	22,61%	14,02	11,24	17,03	14,23	12,54	14,87
10	51,92%	2,64%	5,66%	80,52%	35,29%	15,62%	62,69%	18,19	14,86	19,92	18,56	17,78	18,99
11	50,60%	4,71%	4,69%	65,11%	31,54%	15,50%	39,08%	15,61	10,75	17,45	15,83	14,94	16,72
12	49,16%	4,21%	4,66%	27,90%	28,45%	15,44%	40,53%	15,13	13,10	19,26	14,97	13,91	15,63
13	48,58%	3,11%	5,50%	63,24%	33,22%	16,73%	59,83%	18,31	15,35	22,90	18,33	16,58	19,65
14	44,42%	2,14%	6,48%	72,49%	32,46%	17,10%	88,89%	19,22	14,22	26,81	18,45	17,39	21,12

Abbildung 32: Darstellung der Daten der signifikanten Variablen je Cluster (als Zahlwert)

Cluster	Erklärende Variablen - signifikante Regressanden							Nettoarbeitsstunden pro BG - Abhängige Variable			Whisker-Box-Plot		
	Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug	eLb Quote	Quote Zugang an Leistungsempfängern nach SGBII	Laufbahngruppe - Quote VZÄ in LG im eD und mD	Quote der BG mit Mehrbedarfen	Verweildauer im Leistungsbezug (13-24 Monate)	Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes	Mittelwert	Min	Max	Median	Min	Max
1	++	+	-	+	-	--	-	15,99	12,03	20,06	16,03	14,72	17,25
2	++	++	-	+	-	--	--	14,51	11,60	17,84	14,47	13,54	15,45
3	+	O	O	+	-	-	O	17,44	13,20	20,69	17,84	15,46	19,05
4	+	++	-	-	+	-	--	13,91	11,07	17,58	14,31	13,44	14,63
5	+	+	-	+	O	-	-	15,27	13,11	17,64	15,30	14,38	16,13
6	O	+	-	--	++	-	-	14,51	11,87	17,00	14,73	13,79	15,58
7	O	-	+	++	O	+	+	19,32	13,91	28,69	18,80	17,54	20,18
8	O	O	O	O	+	O	O	16,40	12,84	25,15	16,37	15,20	17,08
9	O	O	-	--	+	O	-	14,02	11,24	17,03	14,23	12,54	14,87
10	-	--	+	++	+	+	+	18,19	14,86	19,92	18,56	17,78	18,99
11	-	-	+	O	O	+	O	15,61	10,75	17,45	15,83	14,94	16,72
12	-	-	+	--	-	+	O	15,13	13,10	19,26	14,97	13,91	15,63
13	-	--	+	O	O	++	+	18,31	15,35	22,90	18,33	16,58	19,65
14	--	--	++	+	O	++	++	19,22	14,22	26,81	18,45	17,39	21,12

Abbildung 33: Darstellung der Daten der signifikanten Variablen je Cluster (als positiv-negativ Darstellung)⁴².

⁴² Interpretation der Darstellung:

- ++ Sehr Hoch
- + Hoch
- O Durchschnittlich
- Gering
- Sehr Gering

Diese Ergebnisse bestätigen den ursprünglichen Projektansatz durch Verwendung der statistischen Methoden der Regressions- und Clusteranalyse, mögliche bestehende für die Arbeit der gE relevante Unterschiede der externen Faktoren zu ermitteln, um darauf aufbauend eine clusterspezifische und differenzierte Betrachtung der Arbeit der gE zu ermöglichen.

Werden die einzelnen Cluster betrachtet zeigt sich, dass, obwohl die signifikanten externen Faktoren innerhalb eines Clusters weitestgehend homogene Werte aufweisen, es trotzdem zu großen Spreizungen der abhängigen Variable „NAH pro BG“ kommt. In Anbetracht der homogenen Rahmenbedingungen weist dies auf managementbedingte Unterschiede hin, die beispielsweise durch die Analyse und Verbesserung im Bereich der organisatorischen Strukturen beeinflusst werden können.

9.3.3 Varianzbetrachtung innerhalb der Cluster (Aufgabengruppe)

Die Daten der Jahresarbeitszeitschätzung bilden die Grundlage zur Ermittlung der gE-spezifischen Berechnung des Personaleinsatzes „Nettoarbeitsstunden pro Bedarfsgemeinschaft“. Des Weiteren ermöglicht die Auswertung der Daten der JAZ eine aufgabengenaue Betrachtung des Arbeitszeiteinsatzes pro Bedarfsgemeinschaft. Wie bereits beschrieben ist auch innerhalb der Cluster eine hohe Varianz der Personaleinsatzquote zu erkennen. Durch diese Unterschiede, die im Vergleich zu den Clusterdurchschnitten und den Min/Max-Positionen erkennbar sind, wird die eigene Position der gE deutlich. Damit werden auch Belastungswahrnehmungen ggf. relativ und die eigene Aufgabenwahrnehmung reflektierbar. Gerade die Diskussionen in den Expertenworkshops haben gezeigt, dass die Unterschiede der Aufgabenwahrnehmung häufig auf einer Mikroebene liegen, so dass sie derzeit noch nicht erkannt wurden.

Betrachten wir zunächst in den Ergebnissen der Jahresarbeitszeitschätzung die Verteilung der Aufwände auf Aufgabengruppenebene. Bei der Betrachtung der Varianz der aufgewendeten Arbeitszeit (in Minuten) pro Bedarfsgemeinschaften für die übergeordneten Aufgabengruppen „AG 1 – Übergreifende Aufgaben“, „AG 2 – Neuantragsbearbeitung“, „AG 3 – Laufende Fallbearbeitung“ und „AG 4 – Fallübergreifende Aufgaben“ (Abbildung 34 bis Abbildung 36) für die Cluster 4 (niedrige Personaleinsatzquote); Cluster 8 (mittlere Personaleinsatzquote) und Cluster 14 (hohe Personaleinsatzquote) wird bereits deutlich, dass es innerhalb der Cluster zu hohen Varianzen in der aufgewendeten Arbeitszeit je Aufgabengruppe zwischen den gE eines Cluster kommt.

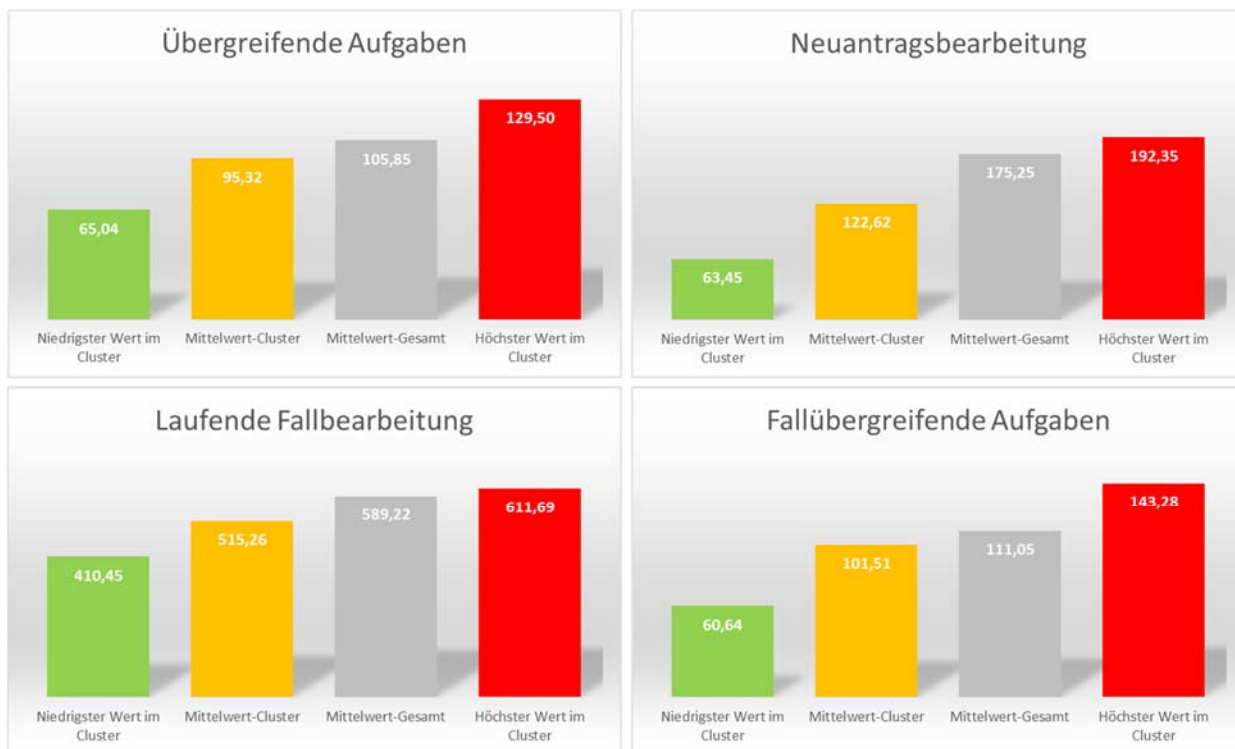


Abbildung 34: Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 4

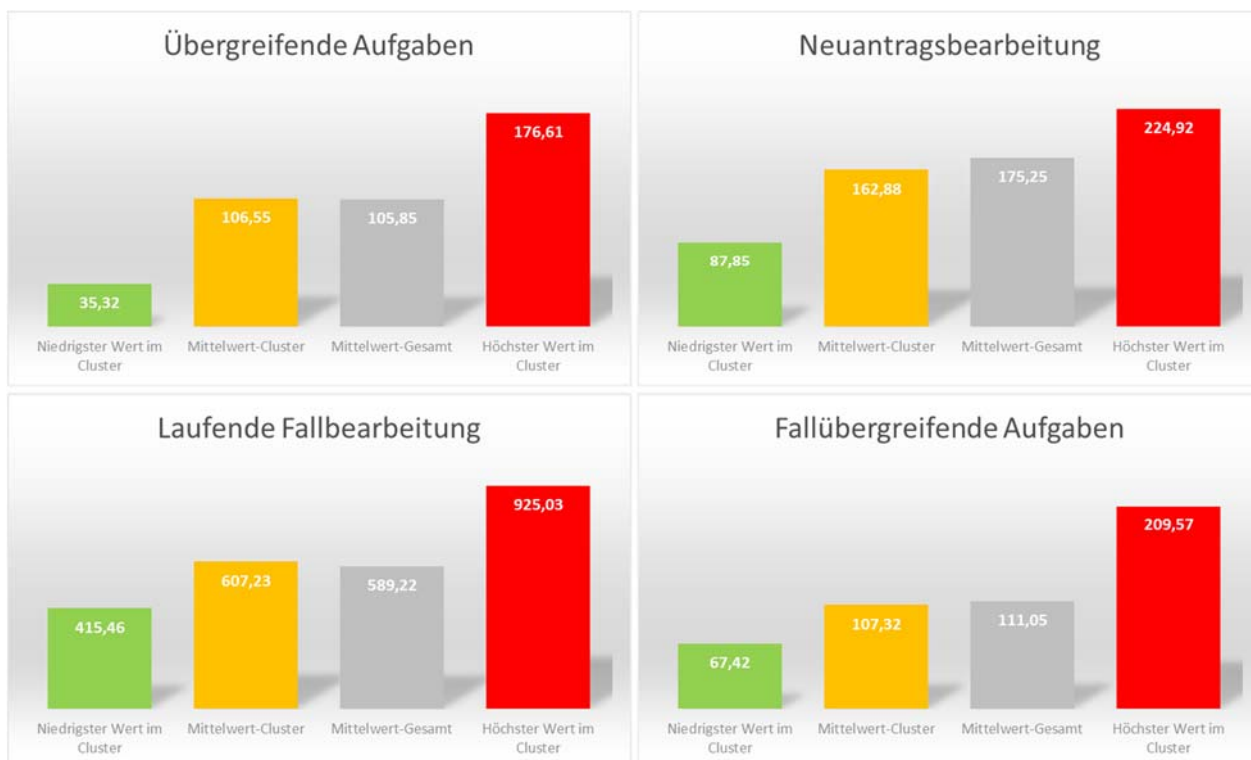


Abbildung 35: Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 8

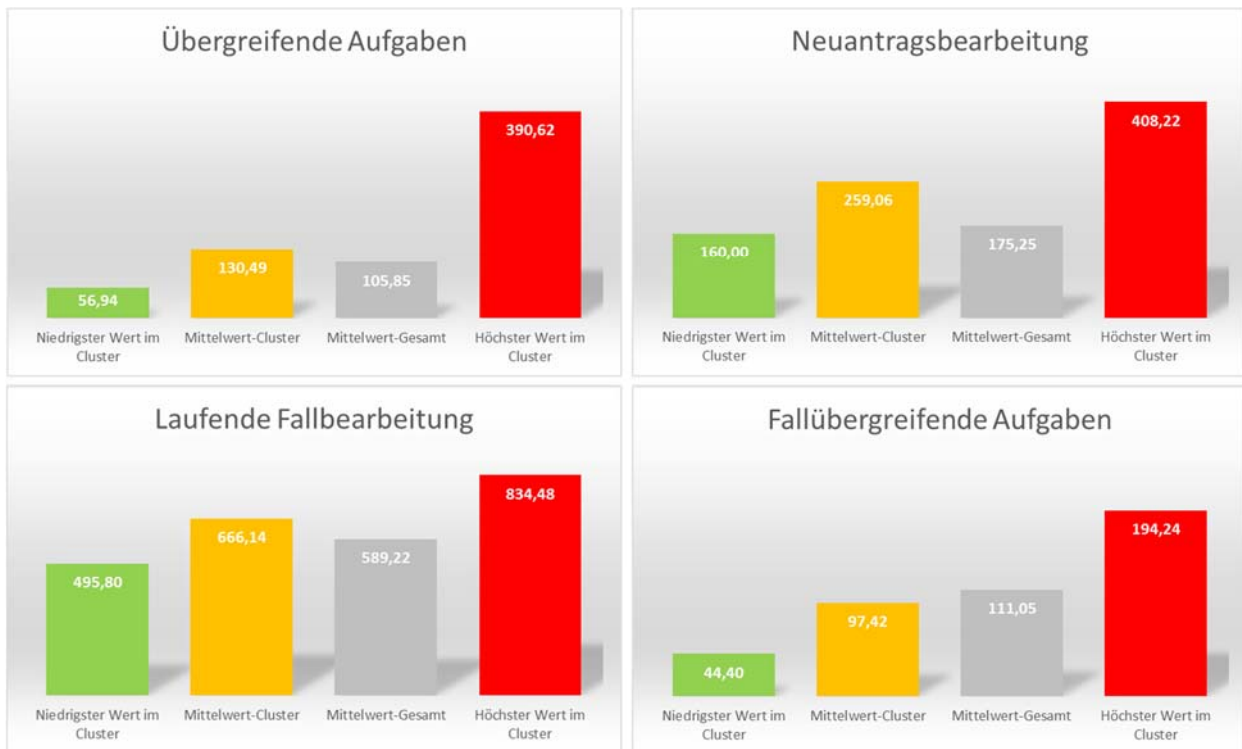


Abbildung 36: Varianz der Aufgabenwahrnehmung in Cluster 14

9.3.4 Varianzbetrachtung innerhalb der Cluster (Aufgabenebene)

Die bereits beschriebene Varianz in der clusterbezogenen Betrachtung bzgl. der Personaleinsatzquote „NAH pro BG“ und auf Aufgabengruppenebene findet sich dementsprechend bei der aufgabengenauen Betrachtung der aufgewendeten Arbeitszeit je Bedarfsgemeinschaft wieder und ist hier sogar noch ausgeprägter. In den Abbildung 37 und Abbildung 38 werden beispielhaft für das Cluster 8 Fachaufgaben der Leistungsgewährung dargestellt, die sich durch eine besonders hohe Varianz des aufgewendeten Personaleinsatzes (in Minuten) je BG im jeweiligen Cluster hervorheben⁴³.

In Abbildung 37 wird die Varianz der Aufgabenwahrnehmung dargestellt, bei denen die Befragten des Cluster 8 durchschnittlich den höchsten Handlungsbedarf bzgl. der zu investierenden Bearbeitungszeit identifiziert haben. Hier wird deutlich, dass, auch wenn bei diesen Aufgaben durchschnittlich im Cluster der höchste Handlungsbedarf angemeldet worden ist, eine große Varianz der aufgewendeten Arbeitszeit

⁴³ Bei der Darstellung sind jedoch zwei Dinge zu beachten: Zum einen lässt die jeweilige Farbgebung der Balken nicht auf eine qualitative Beurteilung der Merkmalsausprägung seitens des Beraterteams schließen. Ohne intensive Betrachtung der Daten und gE-spezifischen Situation ist es nicht möglich abschließend zu beurteilen, welcher Wert positiv bzw. negativ zu erachten ist. Des Weiteren stellen weder der Min- noch der Max-Wert in den Graphiken die Werte der gE mit dem höchsten bzw. niedrigsten Personaleinsatzquote (NAH pro BG). Es ist theoretisch möglich, dass die gE mit der höchsten Personaleinsatzquote in einem Cluster bei einer Aufgabe den geringsten Personaleinsatz aufweist.

pro BG je Aufgabe innerhalb eines Clusters besteht obwohl ein ähnlich hoher Handlungsbedarf identifiziert wurde.

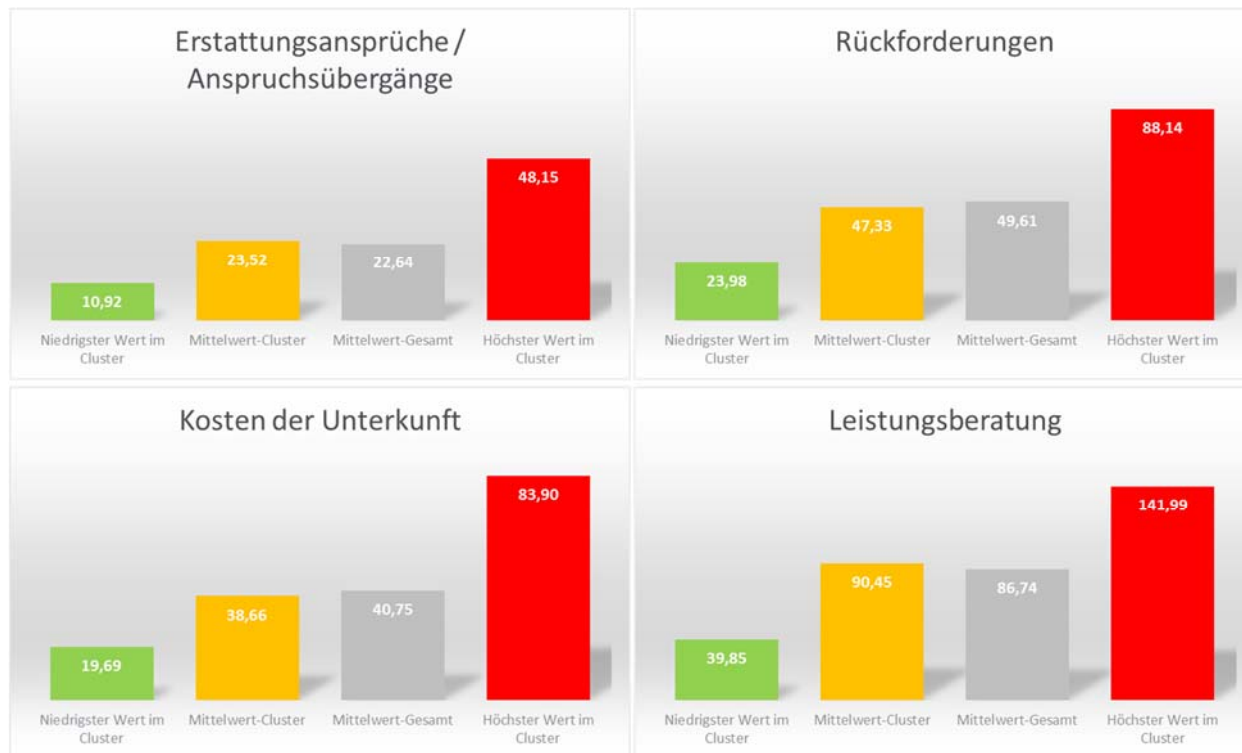


Abbildung 37: Varianz der Aufgabenwahrnehmung für die Aufgaben mit dem höchsten Handlungsbedarf (Beispiel Cluster 8)

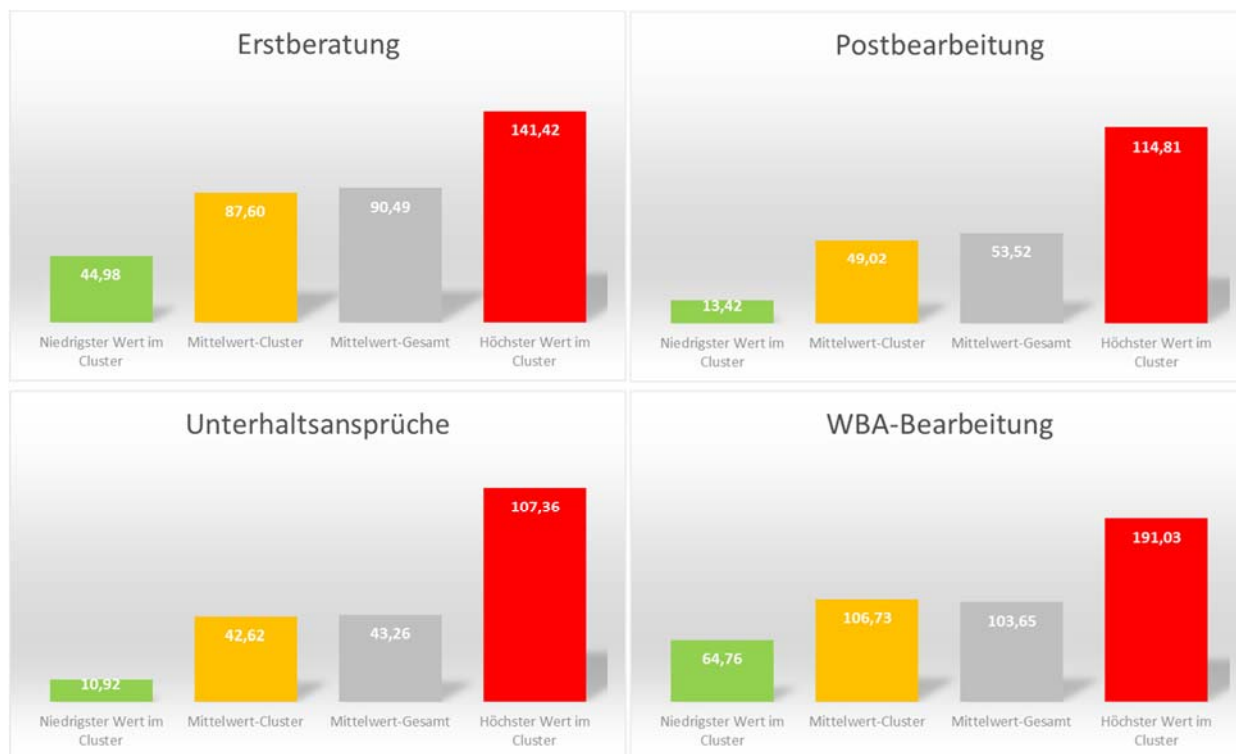


Abbildung 38: Varianz der Aufgabenwahrnehmung mit der höchsten Min-Max-Ausprägung

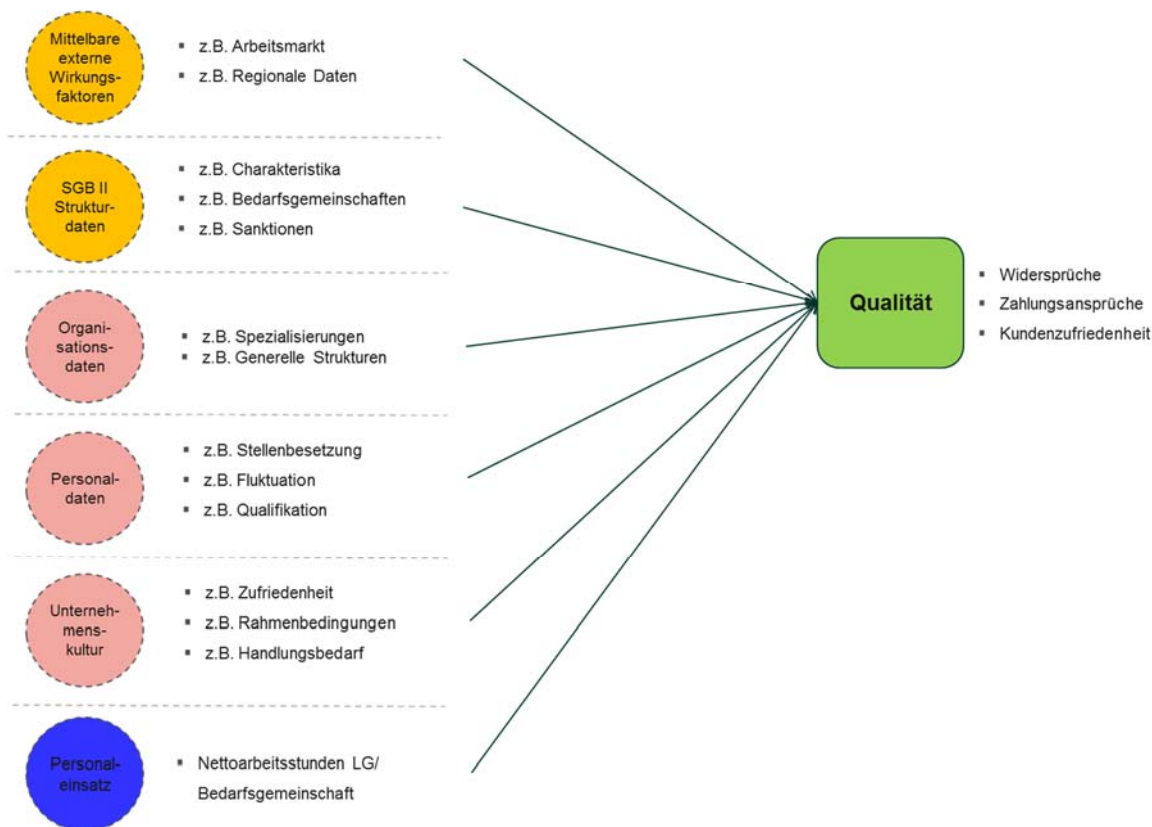
In Abbildung 38 sind die Aufgaben abgebildet die in Cluster 8 die höchste Varianz in Bezug auf eingesetzte Nettoarbeitsminuten pro BG vorweisen. Auch hier sind große Unterschiede zu erkennen.

Die hier abgebildeten hohen Varianzen auf Aufgabenebene finden sich in allen Clustern durchgängig wieder. Diese Ergebnisse wurden in den Expertenworkshops bestätigt: Die Unterschiede der Aufgabenwahrnehmung sind im Detail sehr hoch und liegen häufig auf einer Mikroebene, die derzeit noch nicht genügend berücksichtigt bzw. betrachtet wurde.

10 Zusammenhang von Personaleinsatz und Qualität

Gemäß Zielsetzung des BLA, und dem Analysemodell entsprechend, ist der Faktor Qualität eine wesentliche zu beachtende Rahmenbedingung. So war mit dem Projekt insbesondere zu klären, welchen Einfluss der Faktor Personaleinsatz für die Qualität besitzt. Zugleich war festzustellen, welche Faktoren welchen Einfluss auf die Qualität haben.

Gegenüber dem Ursprungsmodell wurde der Faktor Personaleinsatz auf die andere Seite gezogen und von einer zu erklärenden (abhängigen) zu einer erklärenden (unabhängigen) Variable.



In die Analyse wurden grundsätzlich folgende in der SGBII-Praxis genutzten Qualitätsindikatoren einbezogen, die eine Aussage zur fachlichen Korrektheit der Ergebnisse der Leistungsgewährung sowie zur erreichten Kundenzufriedenheit ermöglichen:

Qualitätsaspekt	Indikator
• Angemessenheit der Leistungsgewährung/ Vermeidung unberechtigter Zahlungen	• Höhe der Zahlungsansprüche ((Netto-)Leistungen) nach Art der Leistung und Bedarfe nach BG pro Jahr

Qualitätsaspekt	Indikator
<ul style="list-style-type: none"> Rechtsanwendung 	<ul style="list-style-type: none"> Widerspruchsquote Widerspruchsgrund fehlerhafte Rechtsanwendung (Quote: Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen zu BG)
<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Index der Kundenzufriedenheit (Standarderhebungen der BA) Bearbeitungsdauer Erstanträge

Abbildung 39: In die Analyse einbezogene Qualitätsindikatoren

Zu drei Indikatoren (Widerspruchsquote, Zahlungsansprüche und Kundenzufriedenheit) konnten relevante Ergebnisse erzielt werden. Dazu wurde die für den Personaleinsatz durchgeführte Regressionsanalyse auch zur Untersuchung der Qualitätsindikatoren durchgeführt. Untersucht werden sollte dabei vor allem die These, dass die Höhe der erreichten Qualitätsindikatoren von der Höhe des Personaleinsatzes abhängt. Einbezogen wurden alle ca. 200 Variablen, deren Signifikanz, Einflussstärke und -richtung auf die jeweilige Zielvariable (jeweiliger Qualitätsindikator) gemessen wurde.

10.1 Widerspruchsgrund fehlerhafte Rechtsanwendung

Die Regressionsanalyse ergab, dass acht signifikante Variablen rund 34% der Streuung der Quote des Abgangs an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen aufgrund fehlerhafter Rechtsanwendung erklären.

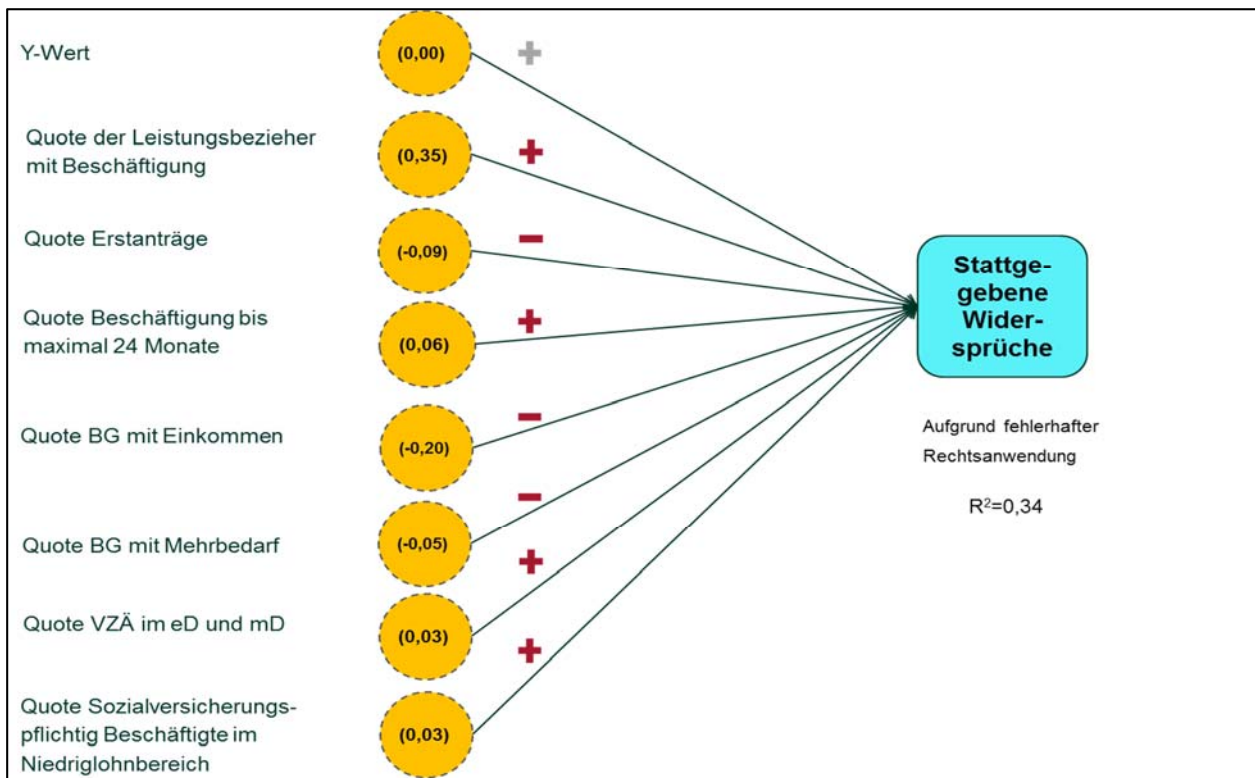


Abbildung 40: Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Stattgegebene Widersprüche

Für die wesentlichen Einflussfaktoren gehen wir dabei von folgenden Erklärungszusammenhängen und Hypothesen aus:⁴⁴

Quote Leistungsbezieher mit Beschäftigung: Je höher die Quote der Leistungsbezieher mit Beschäftigung, desto höher die Quote der stattgegebenen Widersprüche. Die Anrechnung von Einkommen aus Beschäftigung inklusive eventueller Rückforderungen zu viel gezahlter Leistungen ist mit fehlerträchtigen Tätigkeiten verbunden, die häufig Gegenstand von Widerspruchsverfahren sind (z. B. Wahl der Rechtsgrundlage, Berücksichtigung des Zuflussprinzips, Individualisierung).

Quote Beschäftigung bis maximal 24 Monate: Je höher die Quote der Beschäftigten mit einer Beschäftigungsdauer bis maximal 24 Monaten, desto höher die Quote der stattgegebenen Widersprüche. Die anfallenden Tätigkeiten in der Leistungsgewährung sind sehr komplex, die Einarbeitung neuer Beschäftigter gestaltet sich mit bis zu 12 Monaten als langwierig. Daraus kann gefolgert werden, dass in diesem Zeitraum mehr Fehler in der Bearbeitung erfolgen.

Quote VZÄ im einfachen und mittleren Dienst: Je höher die Quote im mittleren Dienst, desto höher die Quote der stattgegebenen Widersprüche. Die Eignungsvoraussetzungen für den gehobenen Dienst sind höher als für den mittleren Dienst, was für eine höhere Qualifikation sprechen könnte.

Quote Erstanträge: Je höher die Quote der Erstanträge, desto niedriger ist die Quote der stattgegebenen Widersprüche. Im Rahmen der Erstanträge erfolgt eine sehr intensive Prüfung der Voraussetzungen sowie der Bescheide, so dass Fehler eher auffallen.

Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf: Je höher die Quote an BG mit Mehrbedarfen, desto niedriger ist die Quote der stattgebenden Widersprüche. Eine Bedarfsgemeinschaft mit Mehrbedarf erfordert im Rahmen der allgemeinen Antragsbearbeitung eine zusätzliche Prüfung und somit mehr Aufmerksamkeit, so dass Fehler bei der Bearbeitung eher auffallen.

Quote Bedarfsgemeinschaften mit Einkommen: Je höher die Quote an BG mit Einkommen, desto niedriger ist die Quote der stattgegebenen Widersprüche. Diese Quote umfasst neben Einkommensarten aus Beschäftigung auch weitere Einkommen, wie z. B. Kindergeld und Unterhalt. Eine Bedarfsgemeinschaft mit Einkommen erfordert im Rahmen der allgemeinen Antragsbearbeitung eine zusätzliche Prüfung und somit mehr Aufmerksamkeit, so dass Fehler bei der Bearbeitung eher auffallen.

Der Regressionskoeffizient für den y-Wert (Nettoarbeitsstunden pro BG als Personaleinsatzquote) liegt dabei bei 0,0002288, womit sich dieser Einfluss als nicht signifikant erwiesen hat.

⁴⁴ Qualität war als Rahmenbedingung für die Personalbemessung zu berücksichtigen. Es war nicht Hauptfokus der Untersuchung. Die Erklärungshypothesen sind deshalb als erste Erklärungsansätze zu verstehen, die es ggf. gesondert zu validieren gilt.

10.2 Höhe der Zahlungsansprüche

Die Regressionsanalyse ergab, dass 15 Variablen 95% der Streuung der Zahlungsansprüche erklären.

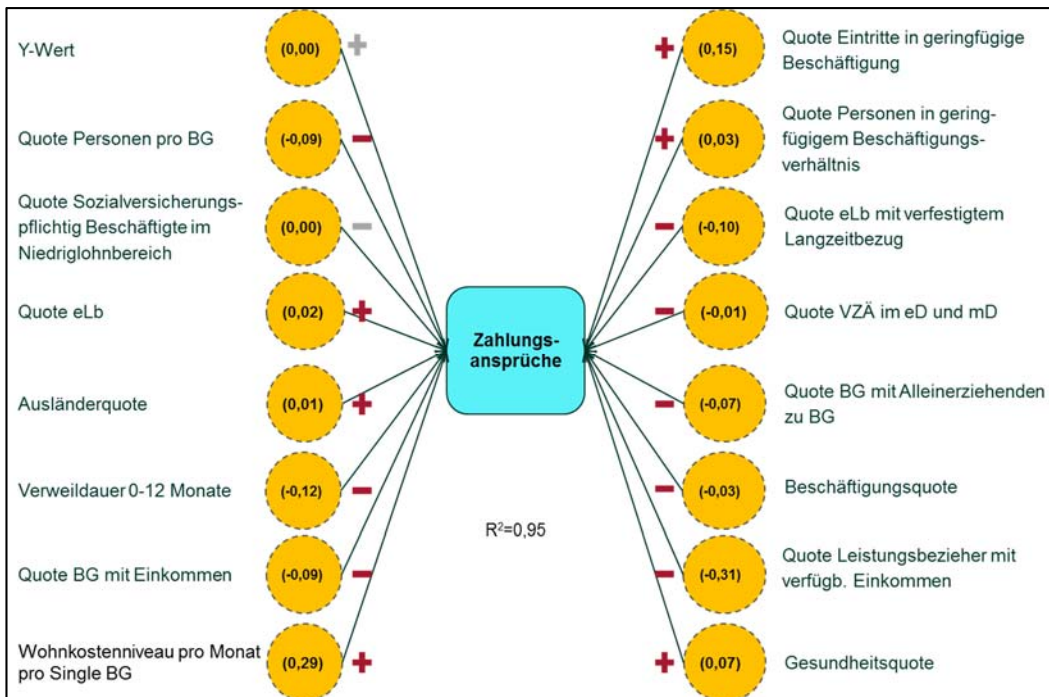


Abbildung 41: Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Zahlungsansprüche

Für die wesentlichen Einflussfaktoren gehen wir dabei von folgenden Erklärungszusammenhängen und Hypothesen aus:⁴⁵

Wohnkostenniveau monatlich pro Single-BG: Je höher das monatliche Wohnkostenniveau pro Single-BG, desto höher die Zahlungsansprüche. Die Angemessenheit der Kosten der Unterkunft ist als kommunale Leistung je nach Lage des JC unterschiedlich und hat somit unmittelbaren Einfluss auf den Zahlungsanspruch.

Quote Personen in geringfügiger Beschäftigung: Je höher die Quote an Personen in geringfügiger Beschäftigung, desto höher die Zahlungsansprüche. Bei geringfügiger Beschäftigung ist der anzurechnende Betrag geringer, der Freibetrag schlägt verhältnismäßig stärker durch. Hohe Quoten an geringfügig Beschäftigten gehen in der Regel mit geringen Quoten an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einher, so dass sich die Zahlungsansprüche erhöhen.

⁴⁵ Qualität war als Rahmenbedingung für die Personalbemessung zu berücksichtigen. Es war nicht Hauptfokus der Untersuchung. Die Erklärungshypothesen sind deshalb als erste Erklärungsansätze zu verstehen, die es ggf. gesondert zu validieren gilt.

Erwerbsfähige Leistungsberechtigten-Quote: Je höher die eLb-Quote, desto höher die Zahlungsansprüche. Kinder im nicht-erwerbsfähigen Alter (nef) haben einen geringen Regelsatz als erwerbsfähige Leistungsberechtigte. Somit kann eine generell höhere eLb-Quote zu höheren Zahlungsansprüchen führen.

Ausländerquote: Je höher die Ausländerquote, desto höher die Zahlungsansprüche. Die Möglichkeiten, für Leistungsbezieher eine (sozialversicherungspflichtige) Erwerbstätigkeit aufzunehmen, sind stark von der Qualifikation abhängig. Für Leistungsbezieher ohne deutsche Staatsbürgerschaft können sich (noch) nicht anerkannte Berufsabschlüsse und Sprachbarrieren als Erschwernisse darstellen, so dass es zu geringeren Einkommensmengen kommt, die anzurechnen wären.

Quote Alleinerziehende BG: Je höher die Quote an Alleinerziehenden-BG, desto geringer die Zahlungsansprüche. Bei einer Alleinerziehenden-BG sind Kindergeld und Unterhalt als potenzielle Einkommensquellen zu berücksichtigen, die sich mindernd auf die Zahlungsansprüche auswirken.

Quote an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Niedriglohnsektor: Je höher die Quote SvB im Niedriglohnsektor, desto geringer die Zahlungsansprüche. Die Anrechnung von Einkommen aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung führt zu einer Minderung der Zahlungsansprüche. Aufgrund fehlender Qualifikation der Beschäftigten ist eine Anstellung im Niedriglohnsektor nicht selten die einzige Möglichkeit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.

Verweildauer im SGB II-Bezug Kategorie 0 – 12 Monate: Je höher die Verweildauer im SGB II-Bezug 0 – 12 Monate, desto geringer die Zahlungsansprüche. In den ersten Monaten sind Kunden ggf. noch nicht über alle Leistungen informiert, die sie zusätzlich beantragen können (z. B. Mehrbedarfe), so dass die Zahlungsansprüche geringer ausfallen können. Zudem gelingt innerhalb der ersten 12 Monate häufig eine Integration mit einem ersten, anzurechnenden Einkommen.

Quote Bedarfsgemeinschaften mit Einkommen: Je höher die Quote BG mit Einkommen, desto geringer die Zahlungsansprüche. Anrechenbares Einkommen wirkt sich auf die Höhe Zahlungsansprüche aus.

Quote VZÄ im einfachen und mittleren Dienst: Je höher die Quote VZÄ im eD und mD, desto geringer die Zahlungsansprüche. Bei einer hohen Quote an einfachem und mittlerem Dienst erhöht sich der Kontroll- und Prüfaufwand, so dass eine genauere Betrachtung der bearbeiteten Fälle zu geringeren Zahlungsansprüchen führen kann.

Quote Leistungsberechtigte mit verfügbarem Einkommen: Je höher die Quote an LB mit verfügbarem Einkommen, desto geringer die Zahlungsansprüche. Neben Erwerbseinkommen führen auch andere Einkommensarten zu einem geringeren Zahlungsanspruch.

Der Regressionskoeffizient für den y-Wert (Nettoarbeitsstunden pro BG als Personaleinsatzquote) liegt dabei bei 0,0072 und hat sich als nicht signifikant erwiesen.

10.3 Kundenzufriedenheit

Die Regressionsanalyse ergab, dass 12 Variablen 19% der Streuung der Kundenzufriedenheit (Errechnete Gesamtzufriedenheit) erklären.

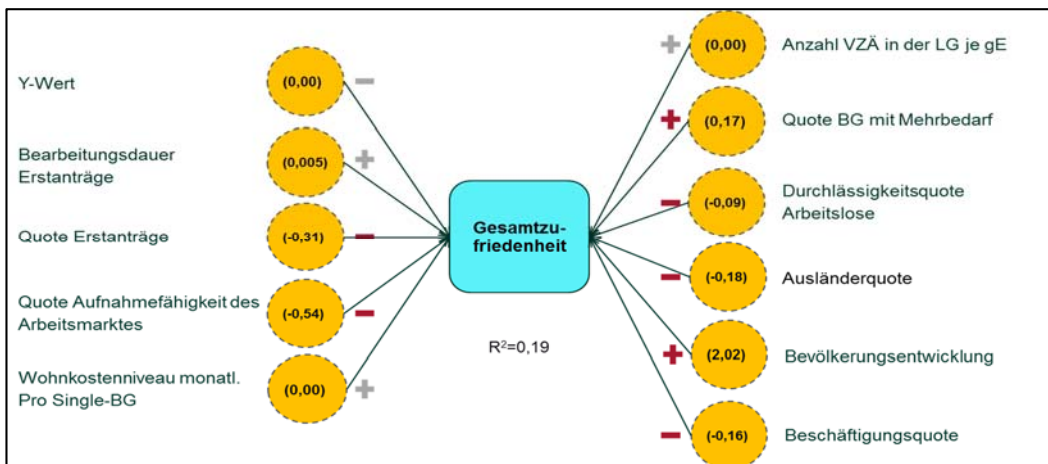


Abbildung 42: Einflussfaktoren für den Qualitätsindikator Kundenzufriedenheit

Für die wesentlichen Einflussfaktoren gehen wir dabei von folgenden Erklärungszusammenhängen und Hypothesen aus:⁴⁶

Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes: Je höher die Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes, desto höher die Kundenzufriedenheit. Ein durchlässiger Arbeitsmarkt erhöht die Chancen auf die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit. Dadurch bietet sich den Kunden eine Perspektive, was sich auf ihre Angaben zur Zufriedenheit auswirken kann.

Wohnkostenniveau monatlich pro Single BG: Je höher das monatliche Wohnkostenniveau pro Single BG, desto höher die Kundenzufriedenheit. Auch wenn die gewährten Kosten der Unterkunft zweckgebunden sind, erhöht sich der bewilligte Leistungsbetrag und erscheint bei einem hohen Wohnkostenniveau insbesondere im Bundesvergleich subjektiv ggf. angemessener, was sich auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken kann.

Quote Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf: Je höher die Quote an BG mit Mehrbedarf, desto höher die Kundenzufriedenheit. Im Rahmen der Bewilligung eines Mehrbedarfs nehmen die Kunden wahr, dass auf bestehende Bedürfnisse Rücksicht genommen wird und nicht alle Leistungsbezieher unabhängig von der individuellen Situation über einen Kamm geschert werden.

⁴⁶ Qualität war als Rahmenbedingung für die Personalbemessung zu berücksichtigen. Es war nicht Hauptfokus der Untersuchung. Die Erklärungshypothesen sind deshalb als erste Erklärungsansätze zu verstehen, die es ggf. gesondert zu validieren gilt.

Quote Erstanträge: Je höher die Quote Erstanträge, desto geringer die Kundenzufriedenheit. Erstanträge bedeuten einen Neu- oder Wiedereintritt in den Leistungsbezug. Die Bearbeitung der Erstanträge ist verhältnismäßig sehr zeitintensiv wodurch weniger Zeit für andere Formen der Kundenbetreuung zur Verfügung stehen, was zu einer niedrigeren Kundenzufriedenheit führt.

Quote Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes: Je höher die Quote Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes, desto geringer die Kundenzufriedenheit. Eine hohe Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts bedeutet, dass die Anzahl der Abgänge aus dem Leistungsbezug in einem guten Verhältnis zu den Zugängen steht. Die sich noch im Leistungsbezug befindenden, befragten Kunden konnten trotz dieser Voraussetzungen nicht vom Arbeitsmarkt profitieren, ggf. wird die Schuld hierfür auf das JC übertragen, was zu einer niedrigeren Kundenzufriedenheit führt.

Beschäftigungsquote: Je höher die Beschäftigungsquote, desto geringer die Kundenzufriedenheit. Ähnlich wie bei einer guten Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts konnte trotz hoher Beschäftigungsquote nicht profitiert werden. Auch hier kann sich Perspektivlosigkeit in der Zufriedenheit widerspiegeln.

Der Koeffizient für den y-Wert (Nettoarbeitsstunden pro BG als Personaleinsatzquote) liegt dabei bei 0,0022 und hat somit keinen signifikanten Einfluss.

10.3.1 Bewertung

Hervorragend erklären lässt sich demnach die Zahlungsanspruchsquote. Sie wird wesentlich durch einen Koeffizienten von 0,29 durch das Wohnkostenniveau bestimmt. Allerdings sind alle bis auf eine der 16 Einflussfaktoren extern bestimmt. Lediglich die Gesundheitsquote der gE und insofern die Arbeitskapazität und Arbeitsorganisation haben einen minimalen Einfluss. Deshalb schließt sich eine Verwendung dieses Qualitätsindikators für die Berücksichtigung in einem Personalbemessungssystem aus. Die Höhe der Zahlungsansprüche ist nicht bzw. nur zu einem verschwindend geringen Anteil abhängig von der eingesetzten Arbeitskapazität und den organisatorischen Regelungen.

Der Qualitätsindikator der „stattgegebenen Widersprüche infolge fehlerhafter Rechtsanwendung“ ist noch gut begründet. Wobei hierbei festzuhalten ist, dass es keinen Einfluss aus der eingesetzten Arbeitskapazität und nur einen sehr geringen der Organisation der gE gibt (Quote der VZÄ im eD/ mD). Der Haupteinflussfaktor ist die Quote der eLb mit Erwerbseinkommen.

Der Qualitätsindikator Kundenzufriedenheit ist nur schwach begründet.

Erklärende Variablen für den Qualitätsindikator "stattgegebene Widersprüche"									Stattgegebene Widersprüche aufgrund fehlerhafter Rechtsanwendung (abhängige Variable)
Variable	Y-Wert	Quote eLb mit Erwerbseinkommen	Quote Erstanträge	Beschäftigungsdauer bis max. 24 Monate	Quote BG mit Einkommen	Quote BG mit Mehrbedarf	Quote VZÄ im eD und mD	Quote SvB im Niedriglohnbereich	
Mittelwert über alle gE	16,36	31,00%	32,00%	6,00%	59,00%	33,00%	64,00%	22,27%	2,00%
Erklärende Variablen für den Qualitätsindikator "Zahlungsansprüche"									Zahlungsansprüche (abhängige Variable)
Variable	Y-Wert	Quote Personen pro BG	Quote SvB im Niedriglohnbereich	Quote eLb	Ausländerquote	Verweildauer im LB 0-12 Monate	Quote BG mit Einkommen	Wohnkostenniveau pro Monat pro Single BG	
Mittelwert über alle gE	16,36	2,04	22,27%	72,00%	17,00%	26,00%	59,00%	744,31	9.707,74 €
Variable	Quote Eintritte in geringfügige Beschäftigung	Quote Personen in geringfügigem Beschäftigungsverhältnis	Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug	Quote VZÄ im eD und mD	Quote BG mit Allein-erziehenden zu BG	Beschäftigungsquote	Quote Leistungsbezieher mit verfügb. Einkommen	Gesundheitsquote	
Mittelwert über alle gE	12,00%	15,00%	57,00%	64,00%	21,00%	54,00%	31,00%	91,00%	
Erklärende Variablen für den Qualitätsindikator "Gesamtzufriedenheit"									Gesamtzufriedenheit (abhängige Variable)
Variable	Y-Wert	Bearbeitungsdauer Erstanträge	Quote Erstanträge	Quote Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes	Wohnkostenniveau pro Monat pro Single BG	Anzahl VZÄ in der LG je gE	Quote BG mit Mehrbedarf	Durchlässigkeitquote Arbeitslose	
Mittelwert über alle gE	16,36	7,03	32,00%	1,00	744,31 €	86,43	33,00%	37,00%	2,48*
Variable	Ausländerquote	Bevölkerungsentwicklung	Beschäftigungsquote						
Mittelwert über alle gE	17,00%	1,00	54,00%						

*Skala 1-4 (1= sehr zufrieden; 4= sehr unzufrieden)

Abbildung 43: Erklärende Variablen für ausgewählte Qualitätsindikatoren – Mittelwerte über alle gE

Die voranstehende Tabelle gibt Aufschluss über die zugrundeliegenden Ausgangswerte. In allen drei Untersuchungen wurden demnach signifikante erklärende Variablen identifiziert. Die durchschnittlich eingesetzte Nettoarbeitszeit pro Bedarfsgemeinschaft gehört allerdings in keinem Modell dazu. Damit kann grundsätzlich gesagt werden, dass auf Bundesebene kein Zusammenhang zwischen Personaleinsatz und Qualitätsniveau gemessen werden kann.

Cluster	Nettoarbeitsstunden pro BG - Abhängige Variable	Outcome Variable - Qualitätsindikatoren		
		Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen aufgrund fehlerhafter Rechtsanwendung	Kundenzufriedenheit - Errechnete Gesamtzufriedenheit (Index)	Zahlungsanspruchsquote (in Euro)
1	15,99	3,17%	2,44	8.998,63
2	14,51	3,27%	2,47	9.614,78
3	17,44	2,82%	2,47	8.926,43
4	13,91	2,27%	2,56	10.679,25
5	15,27	2,64%	2,51	10.045,43
6	14,51	2,22%	2,54	10.853,85
7	19,32	1,60%	2,43	8.936,43
8	16,40	2,26%	2,50	9.917,48
9	14,02	1,77%	2,50	10.651,56
10	18,19	1,85%	2,47	8.983,52
11	15,61	2,17%	2,50	9.857,41
12	15,13	2,45%	2,45	10.248,81
13	18,31	2,07%	2,45	9.376,21
14	19,22	1,59%	2,49	9.370,65
Total	16,36	2,33%	2,48	9.707,74

Im Vergleich der Ergebnisse der Cluster untereinander, ist auch ersichtlich, dass kein eindeutiger Zusammenhang herstellbar ist. Dieses Ergebnis wiederholt sich auf der Ebene des einzelnen Clusters, wenn die clusterzugehörigen gE untereinander anhand ihrer Qualitätsindikatoren verglichen werden.⁴⁷

Dieser allgemeine Zusammenhang muss jedoch auf regionaler Ebene geprüft werden. Denn obwohl auf Bundesebene aufgrund statistischer Zusammenhänge auf Basis der „großen Zahl“ kein signifikanter Einfluss gemessen werden konnte, kann dieser auf regionaler Ebene in der einzelnen gE sehr wohl vorliegen. Dies erklärt sich aus

- den sehr unterschiedlichen regionalen Rahmenbedingungen, die für das Zustandekommen von Qualitätsindikatoren verantwortlich sind,
- den sehr unterschiedlichen regionalen Anforderungen sowie
- den unterschiedlichen organisatorischen Rahmenfaktoren.

So kann in der einen gE sehr viel mehr Personal erforderlich sein, um dieselbe Qualität wie in einer anderen gE zu erreichen. Beispielsweise weil, wie ein Praktiker berichtete, in dem Stockwerk unter dem Jobcenter eine Anwaltskanzlei sitzt, die mit einem Schild wirbt, dass jeder Bescheid kostenlos und sofort überprüft wird. Oder es gibt politische Prioritäten aus der Trägerversammlung heraus, die mit mehr oder weniger Aufwand einhergehen.

Es ist deshalb ratsam, auch das erzielte Qualitätsniveau in die eigene Positionsbestimmung in dem Cluster einzubeziehen, den Clustervergleich für die Organisationsuntersuchung und regionale Personalsollermittlung zu nutzen und auch das gewünschte Qualitätsniveau in die Personalbemessung vor Ort einzubeziehen.

Zu beachten ist, dass alle untersuchten Indikatoren zur Qualität der Leistungsbearbeitung eher ungeeignet sind, solche Mängel zu messen, die sich zugunsten der Leistungsberechtigten auswirken (die z. B. eine zu hohe Auszahlung von Leistungen durch fehlende Geltendmachung von Rückforderungen oder eine nicht vollumfängliche Prüfung von vorhandenem Einkommen und Vermögen etc. bewirken). Es handelt sich insoweit ggf. gerade um diejenigen – möglichen - Qualitätsdefizite, die im Zusammenhang mit den in der Beschäftigtenbefragung festgestellten Handlungsbedarfen stehen könnten. So löst z. B. eine nicht eingeleitete Rückforderung naturgemäß gerade keinen Widerspruch des Leistungsberechtigten aus und kann auch nicht zu einem erledigten Widerspruch mit dem Widerspruchsgrund „fehlerhafte Rechtsanwendung“ führen. Es ist plausibel, dass Beschäftigte in den gE, die sich – berechtigt oder unberechtigt – für überlastet halten, sich bevorzugt in solchen Aufgabenbereichen durch Nichterledigung oder Schlechtleistung Entlastung verschaffen, in denen gerade kein Risiko eines möglichen Widerspruchs besteht. Es kann durch die Studie weder bestätigt noch ausgeschlossen werden, dass gerade in den gE, in denen eine – bezogen auf den Cluster – geringe Arbeitskapazität besteht, Qualitätsmängel bestehen, die sich zugunsten der Leistungsberechtigten auswirken. Aussagen in dieser Studie, die den Zusammenhang zwischen

⁴⁷ Eine grundsätzlich wünschenswerte multivariate Analyse auf Clusterebene ist nicht mehr möglich, da der Datenbestand zu gering ist, um signifikante Werte erhalten zu können.

Arbeitskapazität und Qualität beschreiben, beziehen sich daher ausschließlich auf solche Qualitätsmängel, die sich zuungunsten der Leistungsberechtigten auswirken.

Die Möglichkeiten der Qualitätsbetrachtung sind auf schon vorhandene, bundesweit einheitliche Indikatoren beschränkt. Die verwendeten Indikatoren „Höhe der Leistungsansprüche“, „Anteil der wegen fehlerhafter Rechtsanwendung stattgegebenen Widersprüche“ sowie „Kundenzufriedenheit“ stellen nur Näherungen an das Thema Qualität dar. Vor diesem Hintergrund sind die sichtbaren Zusammenhänge zwischen der durch die Indikatoren abgebildeten Qualität und dem Personalbedarf zu interpretieren. Die Zusammenhänge zwischen Qualität und Personal darüber hinaus sind in diesem Projekt als unbeobachtete Heterogenität oder als nicht aufgrund der Rahmenbedingungen erklärbar einer näheren Betrachtung entzogen.

11 Orientierungswerte der Personalbemessung

11.1 Reflexion von Zielsetzungen und Ergebnisse

Die Kernzielsetzung für das Projekt ist die Erarbeitung einer faktenbasierten Entscheidungshilfe mit konkreten Standards für die Personalbedarfsermittlung in der Leistungsgewährung. Dazu werden jeweils Handlungsempfehlungen zu diesen drei Punkten erwartet:

- für eine generell angemessene Personalausstattung (Betreuungsschlüssel) unter Berücksichtigung von Standards (Erfolgsfaktoren) zur Verbesserung der Aufgabenerledigung
- für eine nachhaltige und an individuellen Bedarfen orientierte Steuerung der benötigten Personalausstattung und
- für die Erreichbarkeit und Verbesserung einer an Qualität und Rahmenbedingungen orientierten Personalmenge.

Mit den Projektergebnissen sollen die gE künftig besser in der Lage sein, für den Bereich der Leistungsgewährung die im § 44b SGB II „Gemeinsame Einrichtung“ festgelegte Verantwortung zur rechtmäßigen und zweckmäßigen Erbringung der Leistungen (Absatz 3) entsprechend den individuellen Bedarfen (Absatz 2) konkret auszugestalten. Hierzu sind die entsprechenden Regelungen in § 44c SGB II „Trägerversammlung“ festgelegt (insbesondere Absatz 2 sowie auch Absatz 5).

Die Projektergebnisse haben eindrücklich nachgewiesen, dass ein allgemeingültiger Betreuungsschlüssel für die Leistungsgewährung diesen grundlegenden Forderungen des Gesetzes nicht gerecht werden kann (vgl. Kapitel 9). Die externen Rahmenbedingungen, die einen statistisch signifikant nachweisbaren Einfluss auf die eingesetzte Arbeitszeit haben, bestimmen die Unterschiede zu rund 48%. Bei diesen Einflussfaktoren wurde auch der Anteil des mD im Verhältnis zum Anteil gD berücksichtigt. Dieses Verhältnis ist zwar dem Grunde nach durch die gE beeinflussbar, in der Praxis jedoch nur über einen längeren Zeitraum gestaltbar, möglicherweise aus übergreifenden personalwirtschaftlichen Erwägungen heraus auch nicht gewollt.⁴⁸

Zugleich weisen die Projektergebnisse nach den durchgeführten statistischen Auswertungen aus, dass mit rund 52% etwas mehr als die Hälfte der Aufwandsunterschiede durch externe Rahmenbedingungen oder organisatorische Regelungen statistisch signifikant nicht erklärbar sind. Dies ist umso gravierender, als für die Analyse des unterschiedlichen Personaleinsatzes mehr als 200 Indikatoren herangezogen wurden. Dabei ist besonders darauf hinzuweisen, dass die ca. 193 nicht signifikanten Variablen, die in unserem Modell verwandt wurden und welches 48% der Varianz erklärt, nicht genutzt werden können, um die verbleibenden – noch nicht erklärten – 52% Streuung zu erklären.

⁴⁸ Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe wurde deshalb die Entscheidung getroffen auch dieser Faktor mit in die Clusteranalyse einzubeziehen.

Die im Ist unterschiedlich eingesetzte Bearbeitungszeit beruht demnach auch auf einer sehr unterschiedlichen Effizienz der Aufgabenwahrnehmung, wie sie sich in den einzelnen gE in der Vergangenheit herausgebildet hat. Die Einflussfaktoren hierfür können sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise kann eine niedrigere verfügbare Personalkapazität beispielsweise durch unbesetzte Stellen über einen längeren Zeitraum hinweg zu einer in der Folge andauernden höheren Bearbeitungseffizienz geführt haben. Oder es kann auch darin begründet sein, dass die Personalausstattung bereits mit der Gründung der gE unterschiedlich war. Zudem liegen diese Unterschiede häufig – so das Ergebnis aus den Expertengesprächen – auf einer Mikroebene der Aufgabenwahrnehmung, dass diese nicht mehr statistisch erfasst, sondern nur noch qualitativ im Gespräch ermittelt werden können.

Wegen der bundesweit erheblichen Bandbreite des y-Wertes wurden Gruppen von gE gebildet, die sich durch vergleichbare externe Einflussfaktoren auszeichnen (vgl. Kapitel 9). Die gesamte Bandbreite der y-Werte der gE sowie der 14 Cluster verdeutlicht die relevanten Unterschiede zwischen den gE (vgl. Abbildung 31).

Mit dieser Analyse wird aber auch deutlich, dass trotz der Bildung vergleichbarer Gruppen bei mehreren Clustern erhebliche Ausreißer zu verzeichnen sind, die deutlich über bzw. unter einer Bandbreite zwischen dem 1. und 3. Quartil⁴⁹ liegen. Dies weist noch einmal darauf hin, dass übergreifend gültige Bemessungswerte nicht praxiskonform wären. Und zeigt gleichzeitig, dass es auch innerhalb der Cluster für die einzelnen gE einer sehr genauen Analyse bedarf, wodurch die eigene Position begründet ist. Die Ursachen für die Unterschiede müssen in der verschiedenen Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Gegebenheiten und organisatorischen Regelungen vor Ort in den einzelnen gE begründet sein.

Eine vermeintlich hohe Bearbeitungseffizienz (niedriger y-Wert) sollte im Kontext mit dem erreichten Qualitätsniveau bei der rechtskonformen Umsetzung des SGB II gesehen werden. Allerdings hat die Analyse der Daten ergeben, dass es auf Bundesebene in Bezug auf Mängel, die sich zuungunsten der Leistungsberechtigten auswirken, keinen statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen der eingesetzten Arbeitskapazität und der erzielten Qualität gibt – gemessen mit der Kennzahl „Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen – Grund: fehlerhafte Rechtsanwendung“ (vgl. Kapitel 10). Daraus ist abzuleiten, dass eine Erweiterung der Bearbeitungskapazität nicht (automatisch) zu einer besseren Qualität führt. Allerdings schließt dies nicht aus, dass einzelne organisatorische Maßnahmen, die auch mit einem höheren Bearbeitungsaufwand verbunden sind, zu einer höheren Qualität führen können.

11.2 Vergleich von Y-Wert und gültigem Betreuungsschlüssel

Der im Projekt ermittelte y-Wert ist nicht vergleichbar mit dem bisher angewendeten bundeseinheitlichen Orientierungswert („Betreuungsschlüssel“). Der y-Wert basiert auf dem Ist der 2013 tatsächlich verfügbaren Nettoarbeitskapazität für die Leistungsgewährung und der Betreuungsschlüssel ist eher als ein Soll-

⁴⁹ Quartile teilen die zugrundeliegende Verteilung in vier Viertel. Ein bestimmtes Quartil ist also die Grenze zwischen zwei bestimmten Vierteln der Verteilung.

wert zu den verfügbaren Stellen zu bezeichnen. In diesem Sollwert bleiben folgende Unterschiede unberücksichtigt:

- Arbeitszeitmodelle
- Länderspezifische Feiertage
- Ausfallzeiten
- Organisatorisch andere Zuordnungen der Arbeitskapazität als in der Berechnungsmethodik des Betreuungsschlüssels vorgesehen (z. B. die Verteilung der Arbeitskapazität beim Kundenportal).

Der im Projekt für das Ist des Jahres 2013 ermittelte Nettoaufwand für die Bearbeitung einer (durchschnittlichen) BG beinhaltet neben der grundsätzlich wirkenden organisatorischen Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung (z. B. der Wahrnehmung von Aufgaben der LG durch bereichsfremdes Personal) auch die Auswirkungen aus personalwirtschaftlichen Entscheidungen bzw. Realitäten. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass die Gesundheitsquote die verfügbare Arbeitsmenge in Einzelfällen durchaus entscheidend beeinflusst. So liegt z. B. die niedrigste Gesundheitsquote mehr als 10%-Punkte unter dem Durchschnitt. Daraus folgt, dass sich für die gE mit einer niedrigen Gesundheitsquote auch ein relativ gesehen geringerer γ -Wert errechnet, als wenn eine durchschnittliche Gesundheitsquote erreicht worden wäre.

Ein niedriger γ -Wert ist demnach nicht per se ein auf organisatorischen Entscheidungen beruhender Wert, der eine hohe Effizienz ausweist. Vielmehr kann der niedrige γ -Wert auch mit einer mangelnden Arbeitskapazität einhergehen, in deren Folge möglicherweise eine im Vergleich geringere Qualität (zumindest temporär) akzeptiert werden muss. In der Folge heißt dies aber nicht zwingend, dass zur Qualitätsverbesserung zusätzliche Personalkapazität erforderlich ist. Beispielsweise kann diese auch bei gleichbleibender Kapazität mit besser qualifiziertem Personal erreicht werden.

Aus der vorstehend beschriebenen Gesamtsituation ergibt sich vor dem Hintergrund der Regelungen im SGB II für den Bereich der Leistungsgewährung die Notwendigkeit, dass jede gE

- die Gründe für die spezifische Ausprägung des γ -Wertes nur mit eigenen Analysen ermitteln kann und
- Veränderungen des γ -Wertes gegenüber dem Ist des Jahres 2013 im Rahmen des Planungsverfahrens durch eigene Analysen begründen muss.

Für Veränderungen sind ausgehend von der Ist-Situation Ziele zu bestimmen und dann die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren. Diese können organisatorische Veränderungen betreffen, notwendige Qualifizierungen aufzeigen oder auch den zielgerichteten Einsatz zusätzlicher Personalkapazitäten bedeuten. Aus den Maßnahmenplänen kann abgeleitet werden, bei welchen Aufgaben temporär (z. B. wegen zeitweilig zusätzlicher Qualifizierungsmaßnahmen oder ergänzender Qualitätskontrollaktivitäten) und/ oder dauerhaft Veränderungen in der aufgewendeten Bearbeitungszeit erforderlich sind.

Wir regen an, sich insbesondere auf Ebene der einzelnen Cluster zu organisieren und auszutauschen. Durch eine Vernetzung mit anderen gE im jeweiligen Cluster können durch den Vergleich von Organisationsstrukturen, Prozessverläufe, Anspruchsniveaus usw. Verbesserungspotenziale identifiziert und ggf. Best-Practices abgeleitet werden. Somit lassen sich Erkenntnisse aus den verfügbaren Informationen und Erfahrungen vergleichbarer Einrichtungen gewinnen. Des Weiteren ermöglicht dieser Austausch eine bes-

sere Abstimmung und ggf. sogar die Nutzung von Synergieeffekten. Durch den Vergleich werden nicht nur die Übereinstimmungen, sondern gerade auch die Unterschiede zu anderen gE deutlich, womit auch der individuelle Bedarf an Personal begründet oder analytisch abgeleitet werden kann. Die Nutzung der vorhandenen Daten und der Einsatz von Instrumenten der Organisationsentwicklung ist die Grundlage für eine nachhaltige Personalbemessung.

Die hohe Varianz zwischen und innerhalb der Cluster zeigt zum einen, dass ein einheitlicher Orientierungswert der Unterschiedlichkeit der gE in ihren spezifischen Rahmenbedingungen und ggf. managementbedingten Herausforderungen nicht gerecht wird. Zum anderen zeigt insbesondere die Varianz innerhalb der Cluster auch das hohe Analyse-, Lern- und Verbesserungspotenzial, das mit der Streuung gegeben und in den unterschiedlichen Anforderungen aber auch organisatorischen, prozessualen und personalpolitischen Ausprägungen begründet ist.

Im Rahmen des Projektes wurden umfangreiche Daten erhoben und zusammengestellt. Diese Daten werden gE-spezifisch samt Clustervergleichswert übergeben. Die gE werden neben den eigenen Werten der JAZ, der Mitarbeiterbefragung sowie den Organisations-, Personal- und Qualitätsdaten jeweils auch clusterspezifische Durchschnittswerte (Median und Mittelwert) sowie die jeweilige Minimum- und Maximum-Werte übergeben.

Anhand dieses Materials werden die gE in der Lage sein, die Positionierung der eigenen gE im Vergleich zu anderen gE im Cluster zu identifizieren und zu analysieren. Die gE können auf dieser Datenbasis Begründungen für den Personalminder- oder Mehrbedarf erarbeiten, sowie Handlungsoptionen erkennen, um Organisationsstrukturen und/ oder Prozesse zu verbessern.

11.3 Empfehlung: Clusterbezogene Orientierungswerte und Bandbreiten

Bereits mit dem Vorprojekt im 1. Halbjahr 2013, und noch viel deutlicher mit dem Hauptprojekt, konnte anhand der erhobenen Daten und vor allem auch nach Auswertung der qualitativen Aussagen der Geschäftsführungen und Experten festgestellt werden, dass es im Detail keine einheitliche Aufbauorganisation und Prozessumsetzung gibt. In wesentlichen Grundelementen, z. B. bei der Prozessgestaltung, scheinen die gE sehr ähnlich vorzugehen und zu arbeiten. Wird die Aufgabenwahrnehmung im Detail betrachtet, so erweisen sich die gE aber als sehr verschieden.

Mit der Datenauswertung konnte zugleich festgestellt werden, dass eine Vielzahl organisatorischer Aspekte statistisch auf Bundesebene keinen nachweisbaren Einfluss auf die eingesetzte Arbeitskapazität hat. Daraus ist der Schluss zu ziehen, dass die im Detail sehr unterschiedlichen Lösungen dem Grunde nach zu ähnlichen Ergebnissen führen oder anders gesagt, dass keine signifikanten Unterschiede erkennbar sind. Allerdings ist hierbei auch zu berücksichtigen, dass nur rund die Hälfte der Aufwandsunterschiede statistisch relevant begründet ist. Die zweite Hälfte der Unterschiede ist demnach organisatorisch, personalwirtschaftlich, kulturell, politisch, führungstechnisch oder auch historisch (beispielsweise bezüglich des verfügbaren Personals) begründet.

Die Daten begründen also nicht die Notwendigkeit einer auch im Detail vollkommen einheitlichen Organisation. Und eine praktikable Umsetzung einer solchen Variante wäre vor dem Hintergrund der völligen

Verschiedenartigkeit der gE auch nicht realistisch. Zudem hätte dies zur Folge, dass das Gesetz in relevanten Punkten der Zuständigkeit von Trägern und gE geändert werden müsste.

Wenn der Gesetzgeber die Zuständigkeit für die Organisation in den gE diesen übertragen hat und die gE diesen Gestaltungsspielraum auch konstruktiv nutzen, sind aufwandsrelevante Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung in einem gewissen Umfang zu akzeptieren. Maßgebend ist nicht ob, sondern in welcher Bandbreite Aufwandsunterschiede bei der Ausgestaltung der gE-spezifischen Organisation noch zielführend bzw. ab wann sie nicht mehr begründbar sind, weil sie einzelnen gE einen im Vergleich relativen Vorteil verschaffen.

Eine für alle gE gleichermaßen allgemeingültige Steuerungskennzahl für den Aufwand zur Bearbeitung einer Fallmenge BG auf Bundesebene ist nach den Ergebnissen des Projektes weder realistisch noch umsetzbar. Die Projektergebnisse können allerdings ausgehend von der spezifischen Methode der Ermittlung des y-Wertes für die Festlegung einer Bandbreite genutzt werden. Wir schlagen folgende Bandbreite vor: Um Ausreißer auszuschließen, werden pro Cluster nur die Werte zwischen dem 1. und dem 3. Quartil als Bandbreite mit dem Median als Orientierungswert herangezogen.



Im Detail werden folgende Elemente der Personalbemessung in den gE vorgeschlagen:

- Die BG wird als Bezugsgröße beibehalten. Vergleichswert sind die Nettojahresarbeitsstunden pro BG⁵⁰.
- Der Orientierungswert ist der Median des jeweiligen Clusters⁵¹, der in Nettojahresarbeitsstunden pro BG ausgedrückt wird.
- Die Bandbreite um den Orientierungswert liegt zwischen dem 1. und 3. Quartil⁵². 50% aller gE schwanken damit um den Median (in der Graphik die sogenannte Whisker-Box). 25% liegen unterhalb und 25% oberhalb des Orientierungswertes.⁵³

Für die Personalbemessungspraxis bedeutet dies, dass grundsätzlich alle Positionen oberhalb und unterhalb des Medians verbesserungsfähig mit Bezug auf den Median sind. Dabei kann aber angenommen werden, dass alle Positionierungen innerhalb der Bandbreite angemessen sind.

Die Werte die unterhalb der Box liegen sind reflexionsbedürftig – insbesondere mit Blick auf Arbeitseffizienz (können mit weniger Aufwand mindestens gleichwertige Ergebnisse erzielt werden), Arbeitsbelastung und Arbeitsqualität (geht die relativ geringe Personaleinsatzgröße mit negativen Resultaten bzgl. Arbeitsbelastung und -qualität einher).

Die Werte oberhalb der Box sind begründungsbedürftig – insbesondere im Hinblick auf Verbesserungspotenziale (kann die Arbeitseffizienz verbessert werden oder gibt es Gründe, die den höheren Arbeitseinsatz rechtfertigen) und Arbeitsqualität (begründet der Mehreinsatz auch ein Mehr an Ergebnisqualität und ist dies auch gewünscht).

Für die konkrete Planung des Personalbedarfs in den gE bedarf es deshalb in einem ersten Schritt der Feststellung der eigenen Position innerhalb der Bandbreite des Clusters. Dies wird im folgenden Kapitel eingehend erläutert.

⁵⁰ Die Zugänge an Leistungsbeziehern sind als Erklärungsvariable der Clusterung enthalten

⁵¹ Siehe Abbildung 32 (Spalte *Median* in Rubrik *Whisker-Box-Plot*)

⁵² Siehe Abbildung 32: Die Bandbreite liegt zwischen den Werten *MIN* und *MAX* in der Rubrik *Whisker-Box-Plot*

⁵³ Mit der Festlegung der oberen und unteren Begrenzung am 1. und 3. Quartilswert bleiben die Ausreißerwerte mit einer besonders günstigen bzw. ungünstigen Ist-Situation unberücksichtigt.

12 Daten- und Organisationsanalyse

12.1 Zielsetzung und Vorgehen

Die Projektergebnisse weisen mit den konkreten Daten das aus, was die überwiegende Mehrzahl der gE, die Geschäftsführungen sowie die einbezogenen Experten gegenüber dem Auftragnehmer ausgesagt haben und was das Ergebnis der Beschäftigtenbefragung aufzeigt: Die gemeinsamen Einrichtungen haben unterschiedliche Handlungsbedarfe.

Die Daten zeigen gleichlautend zu den qualitativen Aussagen auch auf, dass die Handlungsbedarfe sehr verschieden sind, sowohl bezogen auf die Themen (wie beispielsweise die Personalwirtschaft oder die Effizienz der Aufgabenwahrnehmung) als auch auf die Ausprägung des Handlungsbedarfs. Die Handlungsbedarfe sind zum Teil bei einem effizienteren Einsatz der Personalkapazitäten, bei den erzielten Ergebnisqualitäten oder bei der Personalwirtschaft zu sehen. Allerdings konnte trotz der sehr großen Menge an vermuteten Einflussfaktoren auf den Personaleinsatz eine statistisch relevante Abhängigkeit nur zu knapp 50% nachgewiesen werden. In gleicher Größenordnung sind die Unterschiede statistisch nicht erklärbar. Wegen der Verschiedenartigkeit der Handlungsbedarfe und der zum Teil nicht erklärten Unterschiede in der Bearbeitungszeit können weiterführende Organisationsanalysen in den gE ermitteln, welches die konkreten Handlungsbedarfe vor Ort sind und wodurch sie begründet sein dürften.

Hierfür soll ein einfaches Beispiel konstruiert werden: Wenn aus der Datenanalyse ersichtlich ist, dass die prozentual eingesetzte Arbeitszeit bei einer Aufgabe im Vergleich zum Cluster deutlich höher liegt, dann kann das beispielsweise daran liegen, dass dort interner Regelungsbedarf oder vielleicht auch Qualifizierungsbedarf besteht. Liegt er relevant niedriger wäre zum Beispiel zu prüfen, ob gerade diese Aufgabe ein entscheidender Baustein bei der rechtmäßigen Bearbeitung ist und vielleicht deswegen die Widerpruchsquote höher liegt als bei anderen gE.

Es wird nicht grundsätzlich eine systematische und allumfassende Organisationsuntersuchung empfohlen. Bei einzelnen gE kann diese erforderlich sein, für die Mehrzahl der gE wird eine schwerpunkt- und zielorientierte Analyse aufgrund der zur Verfügung gestellten Datenbasis ausreichend sein. Zur Identifizierung dieser Schwerpunkte können in der gE herangezogen werden:

- aktuelle Erkenntnisse zu Handlungsbedarfen, z. B. allgemein der Personalsituation im Unterschied zu 2013
- Positionierung zu verschiedenen Zielaspekten, z. B. zur Verringerung von Fehlerquoten bei der rechtmäßigen Anwendung des SGB II
- Bewertung der eigenen Position bei den Projektergebnissen

Naturgemäß wird ein besonderer Fokus auf die Bereiche zu richten sein, bei denen der eigene Wert im Unterschied zu anderen Positionen deutlicher gegenüber den Vergleichswerten abweicht. In Verbindung mit den aktuellen Erkenntnissen und Zielsetzungen kann dann herausgearbeitet werden, zu welchen Aspekten vertiefende Organisationsanalysen erforderlich sind. Sofern beispielsweise bei einzelnen Aufgaben deutlich mehr Arbeitszeit eingebracht wurde als bei anderen gE, kann dies an einer unterschiedlichen

Abgrenzung von Aufgabenelementen begründet sein, was dann zugleich bei anderen Aufgaben wieder sichtbar sein müsste. Es kann aber auch durch unterschiedliche Abläufe und verschiedene personelle Besetzungen begründet sein. An diesem Beispiel wird deutlich, dass Clusterdialoge ein hilfreiches Instrument sein können, um die Gründe für die eigene Position im Vergleich zu anderen besser feststellen zu können.

Nach der Ursachenanalyse können in einem zweiten Schritt Ziele bestimmt bzw. konkretisiert und dann darauf aufbauend Sollwerte für den Veränderungsprozess festgelegt werden. Mit der nachstehenden Grafik soll dieser Prozess veranschaulicht werden.

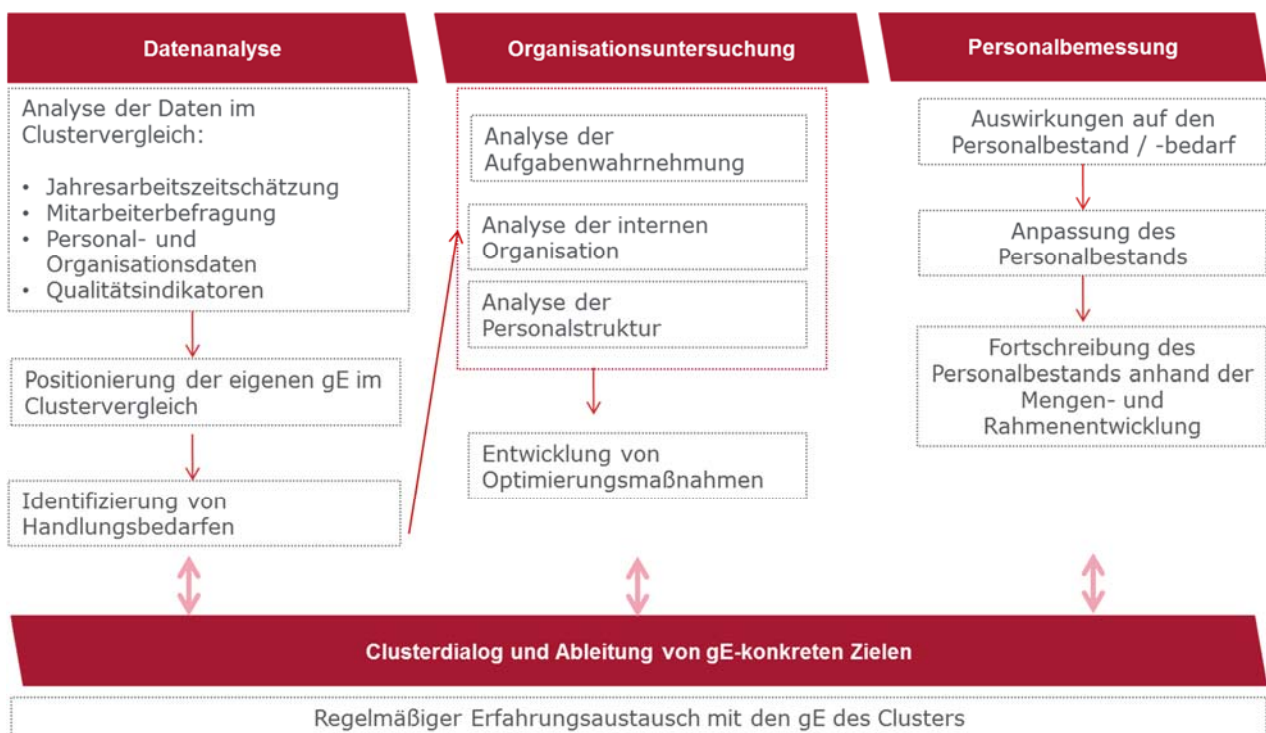


Abbildung 44: Prozess der Organisationsanalyse und Sollwertfestlegung

Die Organisationsanalyse sollte auch die Zieldimension Qualität einbeziehen. Aus den statistischen Auswertungen hat sich zwar ergeben, dass es in Bezug auf Mängel, die sich zuungunsten der Leistungsberechtigten auswirken, keinen nachweisbaren übergreifenden Zusammenhang zwischen der eingesetzten Arbeitszeit und den Qualitätsergebnissen gibt (vgl. Kapitel 10), für die Positionierung der gE sollten jedoch gleichwohl Qualitätsziele festgelegt und im Organisationsentwicklungsprozess berücksichtigt werden.

Verschiedene bisherige Projekte haben festgestellt, dass die Ergebnisqualität in der Leistungsgewährung sehr schwer messbar ist⁵⁴. Auch im Ergebnis dieses Projektes konnte kein Qualitätsindikator identifiziert werden, der direkt in die Personalbemessung einfließen könnte. Da aber nicht ausgeschlossen werden

⁵⁴ Insoweit besteht die generelle Empfehlung, zu prüfen, ob Verfahren zur Messung der Qualität verbessert werden können.

kann, dass für die Erreichung einzelner Qualitätsziele ein höherer Personaleinsatz erforderlich ist, sollten diese Aspekte im Rahmen der Personalbedarfsplanung berücksichtigt werden.

12.2 Datenanalyse und Positionierung im Cluster

12.2.1 Positionierung anhand der Aufgabenwahrnehmung

Um die gE in die Lage zu versetzen, eine aufgabenbezogene Auswertung der zur Verfügung stehenden Nettoarbeitszeit eigenständig vornehmen zu können, um sich darauf aufbauend im Cluster zu vergleichen und zu positionieren, werden die Daten der Jahresarbeitszeitschätzung in drei verschiedenen Formen dargestellt und an die gE übergeben:

1. Absolut: Absolute Anzahl an Nettoarbeitsminuten - aufgaben- bzw. aufgabengruppengenau erhoben
2. Nettoarbeitsminuten pro BG: Absolute Anzahl an Nettoarbeitsminuten je Aufgabe bzw. Aufgabengruppe durch die Anzahl an Bedarfsgemeinschaften
3. Nettoarbeitsminuten pro BG in Prozent: Anteil der Nettoarbeitsminuten pro BG für eine Aufgabe bzw. Aufgabengruppe an den insgesamt zur Verfügung stehenden Nettoarbeitsminuten pro BG der Aufgabengruppen 2 bis 4 (anteilig Aufgabengruppe 1)

Die Darstellung in absoluter Form dient zur Verdeutlichung, für welche Aufgaben gE intern am meisten Zeit investieren. Dieser gE-spezifische Wert ist jedoch nicht für einen Vergleich zwischen den gE geeignet, da hier der Faktor Organisationsgröße (bemessen an der Anzahl an zu betreuenden Bedarfsgemeinschaften einer gE) nicht berücksichtigt wird.

Diese Vergleichbarkeit wird durch die 2. und 3. Berechnungsform erreicht. Der Vergleich der „Nettoarbeitsminuten pro BG“ ermöglicht die Orientierung dafür, wie viel Zeit pro Aufgabe für eine Bedarfsgemeinschaft verwendet wird. Wird dieser Wert mit weiteren zur Verfügung stehenden Werten verglichen (sei es anhand der zur Verfügung gestellten Datensätze oder durch den Austausch der gE untereinander), kann dies Aufschluss darüber geben, inwieweit die eigene verwendete Arbeitszeit für eine Aufgabe verhältnismäßig relativ zum Clusterdurchschnitt ist.

Weicht der eigene Wert deutlich von dem clusterspezifischen Durchschnittswert ab, gilt es zu analysieren, wodurch diese Abweichung bedingt wird. Eine Abweichung bedeutet nicht zwangsläufig, dass dieser gE-spezifische Wert gut oder schlecht ist. Viel mehr kann es sein, dass diese Abweichung sich durch interne organisatorische Gegebenheiten (z. B. durch das Bestehen oder Nichtbestehen von spezialisierten Einheiten etc.) oder durch gE-spezifische äußere bzw. innere Einflussfaktoren ergibt (z. B. komplizierte KdU-Prüfung) und dementsprechend auch begründbar sein kann. In den Datentabellen werden zusätzlich zu den clusterspezifischen Werten auch die Werte über alle gE auf Bundesebene enthalten sein. Dieser Wert ist jedoch nur als informativ zu betrachten, der zu erachtende Vergleichsrahmen stellt weiterhin das jeweilige Cluster dar.

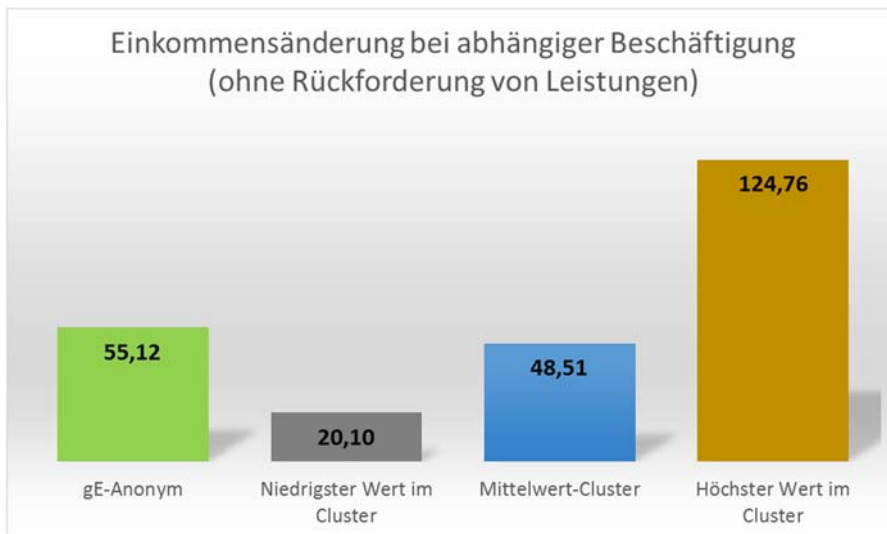


Abbildung 45: Beispieldarstellung Aufgaben-Cluster-Vergleich

Abbildung 45 stellt anhand einer anonymen gE beispielhaft die Verteilung der Nettoarbeitszeit pro BG (in Minuten) für die Aufgabe „Einkommensänderung bei abhängiger Beschäftigung“ dar. Die gE werden anhand eines ihnen zur Verfügung gestellten Datentools in der Lage sein, eine Darstellung in dieser Form auf einfache Weise selbstständig anzufertigen. Aus der Abbildung wird deutlich, dass die Spreizung zwischen dem Minimum- (zweiter Balken von links) und Maximum-Wert (Balken ganz rechts) im Cluster sehr hoch ist (Maximum-Wert in etwa das 6-fache des Minimum-Werts). Der Mittelwert im Cluster ergibt sich aus den Durchschnittswerten aller gE im Cluster. Der grüne Balken auf der linken Seite gibt den Wert der jeweiligen gE wieder.

In diesem Fall ist zu sehen, dass für diese Aufgabe die Beschäftigten dieser gE mehr Arbeitszeit pro BG aufwenden als der Durchschnitt im Cluster. Unter Kenntnis dieser relativen Position im Cluster bedarf es nun der Analyse, aus welchen Gründen es zu dieser relativen Position innerhalb des Clusters kommt und inwiefern dieser Arbeitszeiteinsatz gerechtfertigt ist. Durch diesen Vergleich bzw. die Positionierung im Cluster können die gE beispielsweise ihre empfundene Belastungswahrnehmung spiegeln und anhand der relativen Situation im Cluster reflektieren.

Ergebnis der Analyse der eigenen Aufgabenwahrnehmung und dem Vergleich innerhalb des Clusters kann sein, dass der Wert durch z. B. organisatorische Verbesserungen reduziert werden kann (und somit Zeitressourcen für andere Aufgaben freigesetzt werden können) oder, dass für diese Aufgabe mehr Zeit aufgewendet werden muss und ggf. für die Wahrnehmung anderer Aufgaben das Zeitbudget nach unten angepasst wird. Somit kann sich aus der aufgabenbezogenen Positionierung im Cluster eine aufgabenbezogene Priorisierung des verfügbaren Arbeitszeiteinsatzes ergeben und begründen lassen.

Während die „Nettoarbeitsminuten pro BG“ verdeutlichen, wie viel Zeit für die Bearbeitung einer Aufgabe pro BG aufgewendet wird, bietet die Größe „Nettoarbeitsminuten pro BG in Prozent“ die Möglichkeit zu vergleichen, wie gE die ihnen zur Verfügung stehende „Nettoarbeitszeit pro BG“ auf die Aufgaben relativ zueinander verteilen. Dies kann u. a. Aufschlüsse darüber geben, welche Anforderungen von außen an die Arbeitsaufteilung der Leistungsgewährung einer gE gestellt werden und wie die jeweilige gE dem organi-

satorisch und personell begegnet. Diese Betrachtung ermöglicht des Weiteren bestimmte Arbeitsabläufe und Prozesse, um die damit verbundene Arbeitszeitverteilung, gezielt zu hinterfragen. Das Vorgehen entspricht hier dem wie bereits bei den „Nettoarbeitsminuten pro BG“ beschrieben.

Den gE wird ein Datensatz übergeben, der sich auf die aufgewendeten Nettoarbeitsstunden für Fachaufgaben bezieht (Aufgaben der Aufgabengruppe 2 bis 4 zzgl. anteilige Aufwände der Aufgabengruppe 1). Die Summe der „Nettoarbeitsminuten pro BG“ über alle Aufgaben je gE umgerechnet in Stunden ergibt den gE-spezifischen Wert „Nettoarbeitsstunden pro BG“.

12.2.2 Positionierung mit Bezug auf Personal- und Organisationsdaten

Die Auswertung von Personal- und Organisationsdaten ermöglicht die Positionierung der eigenen gE im Cluster. Bei Fragestellungen mit vorgegebenen Antwortkategorien zeigt die Analyse zwei Antwortmuster: Entweder ist das Bild sehr uneinheitlich (zum Beispiel antwortet die eine Hälfte der gE im Cluster auf die Frage nach einem festen Sachgebiet mit „Ja“, die andere mit „Nein“), oder es gibt ein vorwiegend einheitliches Bild. Beispielhaft werden in Abbildung 46 einige Faktoren dargestellt.

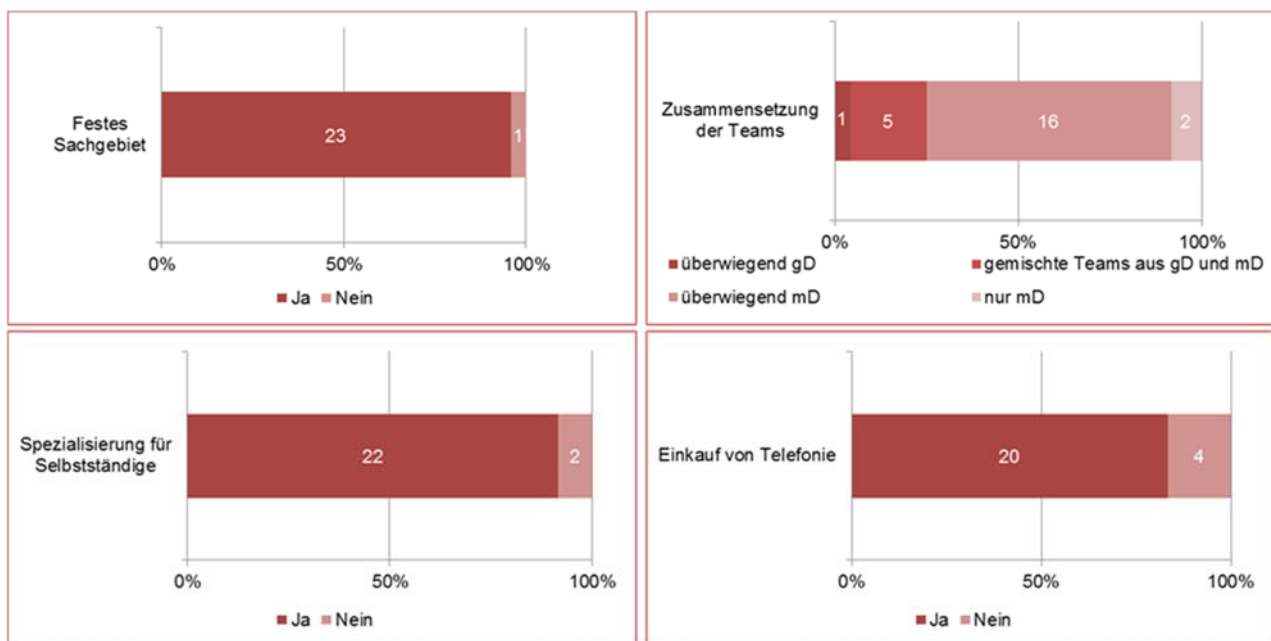


Abbildung 46: Auswertung Personal- und Organisationsdaten mit Ja/Nein-Antwortmöglichkeiten

Beispiel Darstellung zur „Spezialisierung für Selbstständige“: Das Verhältnis ist hier 22 zu 2, d. h. zwei gE haben keine Sonderabteilung nur für Selbstständige eingerichtet. Dies ist erst einmal nur eine reine numerische Feststellung zum Abgleich, ob die gE zu einer bestimmten Mehrheit gehören, einen Sonderstatus aufweisen, so wie in diesem Fall, oder es in Fällen, in denen eine gleichmäßige Aufteilung gibt, unklar ist, an welchem Wert sich orientiert werden kann.

Daraus lässt sich ableiten, welche organisatorischen Lösungen die eigene gE im Clustervergleich gewählt hat. Ist die gE in diesem Bereich in der Mehrheit, konnte damit jedoch keine guten Effizienz-, Qualitäts- oder Effektivitätswerte erzielen, sollten die eigenen Lösungen überprüft werden. Die Betrachtungen sollten in einem Zusammenhang mit bestimmten Aufgaben oder Daten erfolgen. Bei den Personal- und Or-

ganisationsdaten kann die Analyse der Spezialisierung kombiniert werden mit z. B. der Frage nach dem Einkauf eines Services. Eventuell besteht eine korrespondierende Aufgabe in der JAZ, die herangezogen werden kann.

Ist die eigene gE in der Minderheit, könnte die gE die Mehrheitslösung wählen und prüfen, ob die eigenen Strukturen übertragbar sind. Sind die Angaben gleichmäßig verteilt, wird empfohlen sich eine zweite Meinung anderer Clustermitglieder zur Interpretation der eigenen Position in einem Clusterdialog einzuholen.

12.2.3 Positionierung anhand relevanter Min/Max-Werte

Eine vergleichbare Herangehensweise kann erfolgen, wenn die eigenen Werte einer Kategorie mit ergänzenden Werten, wie MIN/MAX-Werten und Mittelwert im eigenen Cluster angereichert werden. Auch hier wird es den gE möglich sein, sich anhand der MIN/MAX- und Mittelwerte im Cluster zu vergleichen und dabei die Positionierung insbesondere im Hinblick auf den Personaleinsatz zu betrachten. Die Abbildung 47 gibt einige Personal-, Organisations- und Qualitätsdaten wieder.

Variable	Min	Mittelwert	Max
Gesundheitsquote	85%	93%	98%
Anzahl Standorte	1	1,69	5
Anzahl Fortbildungstage	2	41,67	128
Anzahl Fortbildungstage pro MA in der LG	0	2,42	7,07
Stellenneubesetzungen 2011-2013	0	4,42	12
Stellenneubesetzungsquote 2013	0%	11%	34%
Dauer Stellenneubesetzung BA (in Wochen)	0	11,2	26
Dauer Stellenneubesetzung Kommune (in Wochen)	0	7,76	20
Widerspruchsquote	0%	2%	4%
Kundenzufriedenheit	2,33	2,49	2,78
Zahlungsansprüche (in Euro)	8645,15	9370,65	10606,37

Abbildung 47: Auswertung Personal- und Organisationsdaten mit Werte-Ergebnissen

So kann zum Beispiel die Quote der Fortbildungstage abseits ggf. bestehender Pflichtqualifizierungen dahingehend überprüft werden, ob sie zu einer besseren Befähigung der Mitarbeiter und einer im Hinblick auf die aufgewendete Bearbeitungszeit effizienteren Arbeitsweise führt.

Es lassen sich zudem die Daten „Zusammensetzung Teams“ und weitere, in der Abbildung 47 dargestellte, Werte kombinieren. Ist beispielsweise die eigene gE die einzige im Cluster, die überwiegend gD einsetzt, wie in Abbildung 46 zu sehen, dann kann davon ausgegangen werden, dass die eigene gE einen niedrigen y-Wert hat, somit pro BG weniger Arbeitszeit aufbringen muss. Überwiegend mit Beschäftigte des gD arbeiten zu können, könnte sich zudem in einer im Vergleich niedrigeren Widerspruchsquote abbilden. In diesem Zusammenhang kann auch ein Abgleich zur Gesundheitsquote oder zur Personalfuktuation hilfreich sein.

12.2.4 Positionierung anhand der Analyse der Rahmenbedingungen

Eine Auswertung der Beschäftigtenbefragung kann vielfältige Erkenntnisse darüber liefern, wie die Motivation der Beschäftigten gesteigert, Verunsicherung gemindert, Belastung reduziert und Rahmenbedin-

gungen verbessert werden können. Ein zentrales Ergebnis der Korrelationsanalysen der Beschäftigtenbefragung ist, dass die Rahmenbedingungen einen zum Teil starken Einfluss auf die anderen drei Kategorien (Zufriedenheit, Handlungsbedarf und Qualität) ausüben, vor allem jedoch auf die Zufriedenheit und den Handlungsbedarf. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen bewirkt also gleichzeitig eine Verbesserung aller drei anderen Faktoren.

Im Folgenden wird deshalb beispielhaft beschrieben, wie aus einer Analyse der Rahmenbedingungen Erkenntnisse gewonnen werden können. In der Analyse wird der eigene Wert dem Clusterdurchschnitt gegenübergestellt, die Abweichung ermittelt und interpretierbar.

Werden beispielsweise die Fragen R 16 und R 17 in der Abbildung 48 betrachtet, so ist zu erkennen, dass der Cluster-Mittelwert bei rund 2,7 (damit etwa auf der Mitte zwischen „trifft eher zu“ mit Tendenz zu „trifft weniger zu“) und der eigene Wert bei fast 3,5, liegt. Er hat damit eine starke Tendenz zu „trifft nicht zu“. Damit wäre ein potenzielles Handlungsfeld identifiziert. Hier könnten die gE prüfen, ob die Vertretungsregelungen und Vertretungsaufgaben in der Vergangenheit und Gegenwart zu Problemen in der gE geführt haben oder derzeit führen.

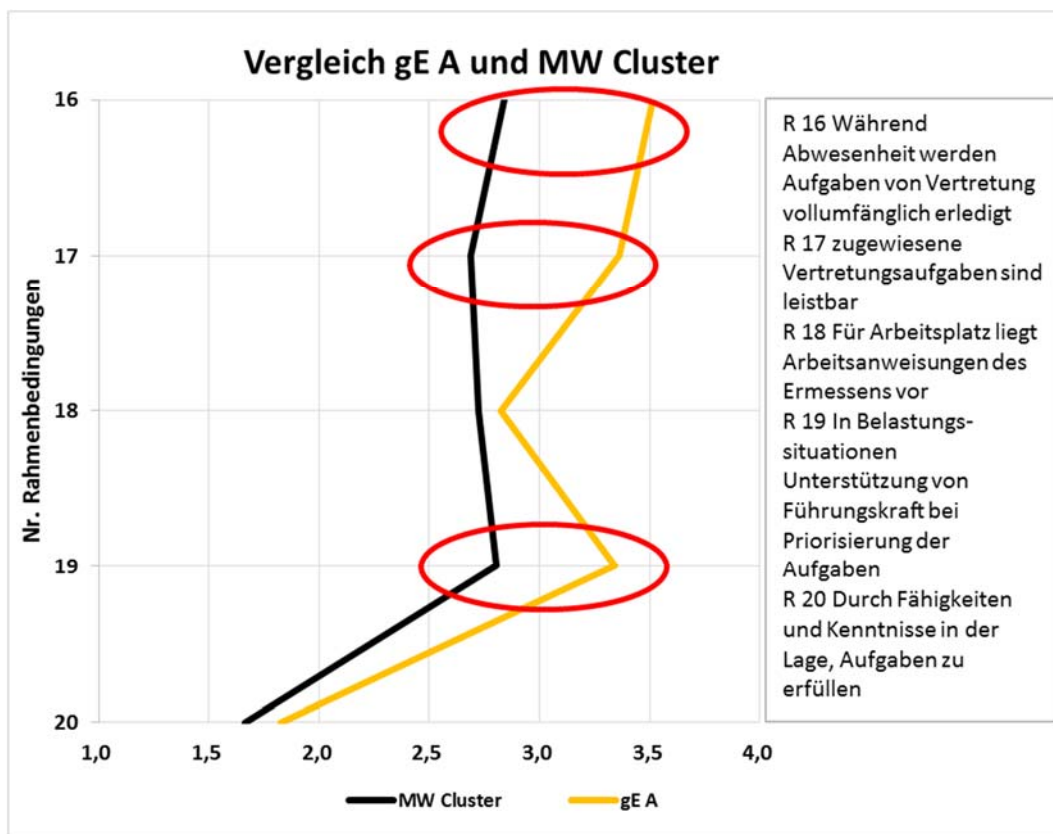


Abbildung 48: Auswertung der Rahmenbedingungen zu Vergleichszwecken im Cluster

Auch bei Frage R 19 sind die eigenen Ergebnisse schlechter als der Mittelwert des Clusters. Liegt hier der Mittelwert bei rund 2,8, so ist das eigene Ergebnis mit rund 3,4 deutlich darunter. Hier sollte die gE prüfen, ob in Belastungssituationen Führungskräfte bei der Priorisierung von Aufgaben unterstützen. Durch die direkte Verbindung von der Kategorie „Rahmenbedingungen“ zur Kategorie „Zufriedenheit“ bewirkt

eine Verbesserung der Frage R 19 eine direkte, generelle Verbesserung der Zufriedenheit. Speziell bewirkt die positive Änderung von R 19 eine Steigerung der Zufriedenheit mit den Strukturierungs- und Entscheidungskompetenz des Vorgesetzten (Z 04).

12.2.5 Auswertung von Qualitätsdaten

Da die Auswertung der Qualitätsindikatoren ergab, dass in Bezug auf Mängel, die sich zuungunsten der Leistungsberechtigten auswirken, es keinen statistischen Zusammenhang zwischen der eingesetzten Arbeitszeit und der Qualität⁵⁵ gibt, bedarf es einer gE-spezifischen Analyse und Bewertung von Qualitätsaspekten. Es müssen Einzelursachen identifiziert werden, mit denen die erreichten Qualitätsergebnisse begründet werden können. Denn es kann Zusammenhänge zwischen einzelnen Ursachen und der Qualität geben, z. B. indem die Personalqualifikation in den Arbeitsbereichen genau analysiert wird, in denen die meisten Mängel auftreten.

Ein wesentlicher Qualitätsindikator, der auch am ehesten für die Personalbemessung von Bedeutung sein dürfte, ist der „Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen - Grund: fehlerhafte Rechtsanwendung“. Vor allem die bisher erreichte Bearbeitungseffizienz, gemessen mit dem y-Wert, sollte im Kontext zum erreichten Qualitätsniveau bei der rechtskonformen Umsetzung des SGB II gesehen werden.

Damit kann zwar nicht die Qualität direkt gemessen werden, als Indikator, der immerhin teilweise einen unmittelbaren Zusammenhang zur eigentlich zu messenden Fragestellung abbildet (zumindest insoweit, als unberechtigt Zahlungsansprüche verweigert oder zu gering bemessen wurden), ist diese Kennzahl im Sinne einer zentralen Steuerungsgröße trotzdem aussagekräftig. Weitere Indikatoren bzw. direkte Messgrößen stehen trotz der intensiven und längerfristigen Beratungen zu diesem Fragenkomplex derzeit nicht zur Verfügung. Auch innerhalb der Cluster liegen die Werte dieses Qualitätsindikators weit auseinander, wie das folgende Beispiel zeigt.

⁵⁵ Siehe auch Ausführungen in Kapitel 10.3.1.

Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen aufgrund fehlerhafter Rechtsanwendung pro Bedarfsgemeinschaft

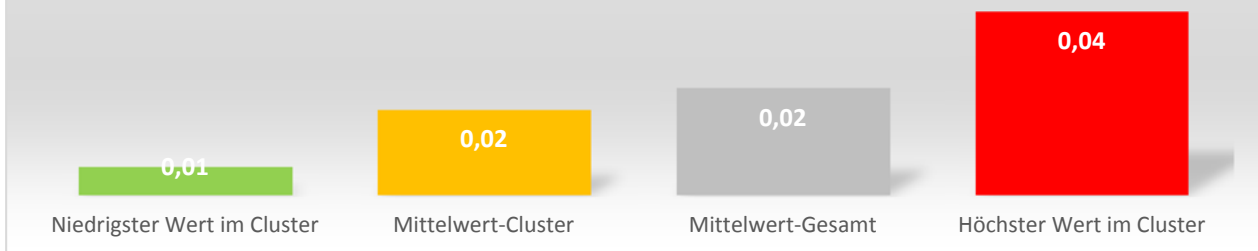


Abbildung 49: Clusterbezogener Überblick Widersprüche

Mit den nachstehenden Betrachtungen wird verdeutlicht, dass gute Qualitätsergebnisse auch mit vergleichsweise geringerer Arbeitszeit erreichbar sein könnten. Und umgekehrt, dass es zumindest einzelne gE gibt, bei denen ein gutes Qualitätsergebnis mit einer im Vergleich höheren Arbeitszeit einhergeht.

Die beiden nachfolgenden Tabellen verdeutlichen dies an der Rangposition für den y-Wert und für den Qualitätswert jeweils für die 10 gE mit den niedrigsten und den höchsten Aufwänden pro BG.

Rang Y-Wert	Rang
1	78
2	187
3	150
4	39
5	54
6	295
7	126
8	192
9	67
10	267
290	129
291	111
292	52
293	k.A.
294	166
295	211
296	171
297	280
298	37
299	24

Abbildung 50: Rangpositionierung Qualitätsindikator für die 10 gE mit dem niedrigsten bzw. höchsten Aufwand pro BG

Ersichtlich ist, dass die Rangpositionierung bei den Qualitätsindikatoren bei den 10 gE mit den höchsten Werten bei der eingesetzten Arbeitszeit pro BG in Summe nur geringfügig niedriger ist als bei den 10 gE mit den niedrigsten Werten bei der eingesetzten Arbeitszeit pro BG. Damit besser nachzuvollziehen ist,

auf welche konkreten Werte sich diese Rangpositionen beziehen, sind in den folgenden zwei Tabellen diese Daten für die fünf Rangpositionen dargestellt, in denen eine Wertereihe strukturiert wird.

Daten für den y-Wert			Daten für den Qualitätsindikator ⁵⁶		
	Rang	Y-Wert		Rang	Qualitätsindikator
Minimum	1	10,75	Minimum	1	0,33%
1. Quartil	76	14,48	1. Quartil	76	1,44%
Median	150	16,04	Median	150	2,10%
3. Quartil	225	17,72	3. Quartil	225	3,00%
Maximum	299	28,69	Maximum	299	8,58%

Abbildung 51: Struktur der Rangpositionen für den y-Wert und den Qualitätsindikator

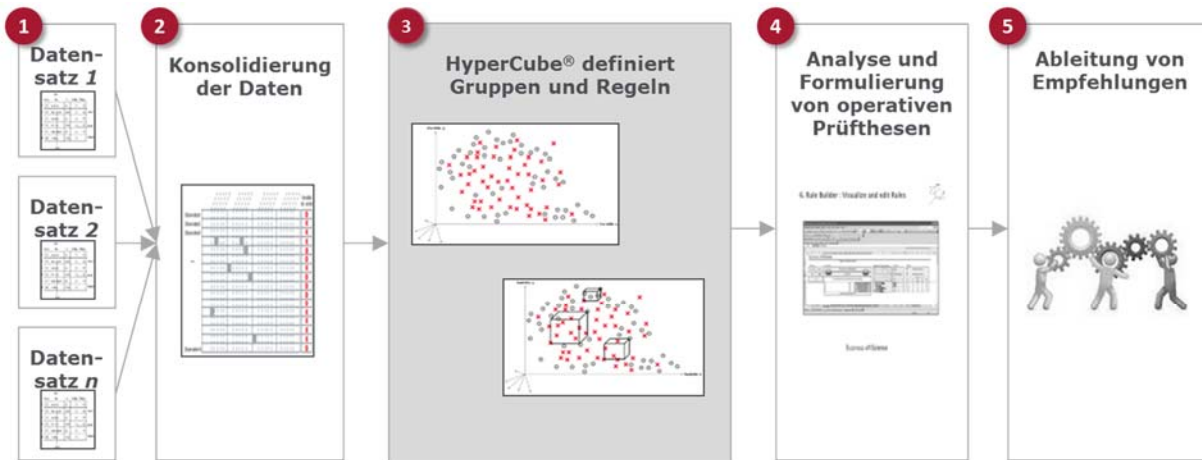
12.3 Organisationsuntersuchung – HyperCube®Thesen

12.3.1 Zielsetzung und Methodik

Grundsätzlich werden die Ergebnisse der Datenanalyse die Schwerpunkte darstellen, die im Rahmen einer Organisationsuntersuchung zu vertiefen und weiter für die anschließende Personalbedarfsermittlung zu analysieren sind. Einen weiteren Baustein können darüber hinaus die Ergebnisse von HyperCube® liefern. Das mathematische Analyseverfahren wurde ergänzend zu den statistischen Analysen verwandt („HyperCube®“) und insbesondere auf die Clusterdaten angewandt, bei denen aufgrund der Datengröße keine multivariaten Regressionsanalysen mehr möglich sind.

Abbildung 52 zeigt den Ablauf einer HyperCube-Analyse. Zunächst werden die zu untersuchenden Daten, in einer Datenbank gebündelt und konsolidiert. Der mathematische Algorithmus identifiziert insgesamt und pro Cluster „Regeln“, die auf eine bestimmte Art von gemeinsamen Einrichtungen zutreffen (hier wurden alle gE in die Analyse einbezogen, die unterhalb des Medians lagen und damit im Hinblick auf die aufgewendete Bearbeitungszeit vermeintlich effizienter arbeiten). Regeln sind dabei mathematisch identifizierte Wenn-Dann-Zusammenhänge (wenn dies und das vorhanden ist, dann ist dies auch mit einer gE verbunden, deren Arbeitseinsatz unterhalb des Medians liegt), die im Weiteren logisch und inhaltlich geprüft werden müssen.

⁵⁶ Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen - Grund: fehlerhafte Rechtsanwendung



Der HyperCube®-Algorithmus ist das Kernstück des Prozesses. Konsolidierte Daten als Input liefern faktenbasierte Regeln und Ergebnisse zum Informationsgewinn und zur Entscheidungshilfe

Abbildung 52: Überblick über den Ablauf einer HyperCube®-Analyse (Vorgehensmodell)

Das Ergebnis der ersten Prüfung führt dazu, dass viele mathematischen Regelmäßigkeiten („Regeln“) verworfen werden, weil ein logischer Zusammenhang nicht erkennbar oder konstruierbar ist. Die verbleibenden „Regeln“, bei denen ein logisch inhaltlicher Zusammenhang vorliegt oder zumindest vermutet wird, werden im Folgenden dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die aufgeführten Empfehlungen, die sich aus den "Regeln" ableiten, als "Prüfthesen" zu verstehen und gE-spezifisch auch im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit zu betrachten sind und somit einen möglichen Ansatz für weitere Überlegungen bieten.

Im Gegensatz zu einer Regression hat die HyperCube-Analyse den Vorteil, dass sich ohne vorhergehende, leitende und zugleich den Erkenntnishorizont beschränkende Hypothesen evidenzbasierte Regeln ableiten lassen. Da sie hypothesenungestützt sind, können sie induktiv neue Fragen aufwerfen, positiv irritieren, bisher unbekannte Zusammenhänge aufzeigen und neue Untersuchungsbereiche evidenzbasiert aufspannen.

12.3.2 Übergreifende „Regeln“ und Prüfthesen

Zunächst sollen die übergreifend ermittelten „Regeln“ der HyperCube-Analyse dargestellt werden. Als beispielhaft kann der Themenbereich Fortbildung angeführt werden. In der Berechnung wurde festgestellt, dass gE mit einem speziellen Bereich oder einer Stelle für Fortbildungen kürzere Arbeitszeiten aufweisen. Die daraus abgeleitete Empfehlung legt den gE nahe, die Einrichtung einer derartigen Stelle zu prüfen.

Themenbereich	Hypercube - Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
Fortbildung	Die gE mit kurzen Bearbeitungszeiten verfügen überwiegend über einen speziellen Bereich/ eine Stelle für Fortbildungen. Hier ist der Anteil geringer Bearbeitungsdauer deutlich höher als im Schnitt über alle gE.	Alle gE sollten prüfen, ob unter ihren spezifischen Rahmenbedingungen die Einrichtung einer Stelle für Fortbildungen sinnvoll ist.
Auslagerung von Dienstleistungen: Schadensersatz	gE mit kurzen Bearbeitungszeiten kaufen in der Regel keine Serviceleistungen zur „Durchführung von Schadensersatzansprüchen“ ein.	gE mit hohen Zeitaufwänden sollten prüfen, ob die Nutzung externer Schadensersatzstellen wirtschaftlich ist oder eher eine interne Bearbeitung erfolgen sollte.
Spezialisierung: Sondereinheit für allgemeine Anliegen ⁵⁷	gE mit kurzen Bearbeitungszeiten verfügen in der Regel über keine Sonderabteilung für allgemeine Anliegen.	gE mit hohen Zeitaufwänden sollten prüfen, ob vorhandene Sonderabteilungen für allgemeine Anliegen wirtschaftlich sind oder eher eine Auflösung erfolgen sollte.

Abbildung 53: Clusterübergreifende Ergebnisse aus der HyperCube-Analyse

12.3.3 Clusterbezogene „Regeln“ und Prüfthesen

In der unten angegebenen Tabelle sind die Ergebnisse zu sehen, die anhand der clusterbezogenen Daten ermittelt werden konnten und lediglich für das jeweilige Cluster zutreffen.

Themenbereich	Hypercube Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
Cluster 1 (28 gE): Kreise und kleine bis mittelgroße Städte überwiegend aus den neuen Bundesländern mit Schwerpunkt in Sachsen	gE mit einem geringen Anteil an Beschäftigten mit befristeten Stellen weisen überwiegend eine niedrigere Arbeitszeit auf.	Prüfen, ob der Anteil an befristeten Stellen reduziert werden kann.
Cluster 2 (24 gE): Mittelgroße Städte bis Großstädte überwiegend in Ostdeutschland sowie einzelne, bevöl-	gE mit einem mittleren bis hohen Anteil an Mitarbeitern mit einem Ausbildungshintergrund im Verwaltungsbereich haben eine niedrigere Arbeitszeit.	Prüfen, ob bei Stellenbesetzungen ein Ausbildungshintergrund in der Verwaltung stärker berücksichtigt werden kann.

⁵⁷ Erklärung zum Begriff „Sonderabteilung für allgemeine Anliegen“: Es handelt sich um eine Organisationseinheit, die nicht die eigentliche Sachbearbeitung wahrnimmt, sondern „einfache“ Fragen und Anliegen von Kunden beantworten/ bearbeiten. Es handelt sich vielmehr um z. B. ein „Backoffice“ (im Bereich des Kundenportals) oder auch einen Bescheiderklärer (siehe hierzu <http://www.tagesspiegel.de/berlin/bescheiderklaerer-hartz-iv-fuer-fortgeschrittene/1653086.html>), in dem Sinne also um eine Beratung ohne Bearbeitung (in der Akte).

Themenbereich	Hypercube Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
kerungsreiche Berliner Bezirke	Beschäftigte in gE mit niedriger Arbeitszeit geben überwiegend an, dass sie eher zu wenig Zeit zur Verfügung haben bzw. ihnen Zeitmangel durch Zusatzaufgaben entsteht.	gE mit niedrigerer Arbeitszeit sollten prüfen, ob Beschäftigte sinnvoll von Zusatzaufgaben entlastet werden können.
Cluster 3 (18 gE): Regionen, Kleinstädte und vereinzelt Großstädte mit Schwerpunkt in den neuen Bundesländern	gE mit geringer Arbeitszeit weisen eine relative hohe Quote stattgegebener Widersprüche auf, bei gleichzeitig eher wenigen vorliegenden Arbeitsanweisungen zur Ausübung des Ermessensspielraumes.	Prüfen, ob Anpassungen in der Arbeitsorganisation oder die Bereitstellung von geeigneten Arbeitsanweisungen zur Ausübung des Ermessensspielraums dazu beitragen die Zahl der stattgegebenen Widersprüche zu senken.
	gE mit niedriger Arbeitszeit haben einen relativ hohen Anteil an Beschäftigten, die bisher weniger als 24 Monate angestellt sind.	Prüfen, was die Ursache für eine schnellere Bearbeitung durch relativ neu Beschäftigte sein könnte und – sofern beeinflussbar – entsprechende Maßnahmen einleiten (z. B. im Bereich der Fortbildung).
Cluster 4 (17 gE): Großstädte aus Nord- und Westdeutschland sowie einzelne Berliner Bezirke	gE mit niedriger Arbeitszeit haben überwiegend keine Sonderabteilung für allgemeine Anliegen.	gE mit hohen Zeitaufwänden sollten prüfen, ob vorhandene Sonderabteilungen für allgemeine Anliegen wirtschaftlich sind oder eher eine Auflösung erfolgen sollte.
Cluster 5 (24 gE): Regionen und Klein- bis Großstädte überwiegend aus Niedersachsen sowie vereinzelt aus Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein und einzelne Berliner Bezirke	gE mit niedriger Arbeitszeit arbeiten größtenteils nicht terminiert.	Prüfen, ob die Abschaffung einer Terminierung zu einer Reduktion der benötigten Arbeitszeit führen würde.
	gE mit niedriger Arbeitszeit haben keine gesonderte Stelle zur Organisation der Leistungsgewährung. gE mit solch einer Stelle haben durchweg eine höhere Arbeitszeit.	Prüfen, ob die Stelle zur Organisation der Leistungsgewährung aufgelöst werden könnte.
	Beschäftigte der gE mit niedriger Arbeitszeit geben bei der Befragung im Vergleich zu den übrigen Einrichtungen an, dass ihnen ein verhältnismäßig hoher Zeitverlust auf Grund von Zusatzaufgaben entsteht.	Prüfen, warum die Beschäftigten sich durch Zusatzaufgaben besonders belastet fühlen.
Cluster 6 (13 gE): Geprägt durch nord- und westdeutsche Großstädte	gE mit einem mittleren bis hohem Anteil an Mitarbeitern mit einem Ausbildungshintergrund im Verwaltungsbereich haben eine niedrigere Arbeitszeit.	Prüfen, ob bei Stellenbesetzungen ein Ausbildungshintergrund in der Verwaltung stärker berücksichtigt werden kann.

Themenbereich	Hypercube Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
Cluster 7 (16 gE): Allein geprägt durch Regionen aus Bayern, z.T. mittelgroße Städte	gE mit einem geringen Anteil an Mitarbeitern, ausgebildet in einem "sonstigen Beruf" (siehe Auswahl an Ausbildungshintergründen), weisen eine niedrigere Arbeitszeit auf.	Prüfen, ob bei Stellenbesetzungen der Anteil ein Ausbildungshintergrund in „sonstigem Beruf“ weniger stark berücksichtigt werden sollte.
	Mitarbeiter der gE mit geringer Arbeitszeit geben an, dass ihre Vertretung jeweils eher zufriedenstellend arbeiten übernimmt. Mitarbeiter der gE mit relativ hoher Arbeitszeit sind unzufriedener mit der geleisteten Vertretung.	Vertretungsregelungen sollten überprüft und ggf. verbessert werden.
Cluster 8 (34 gE): gE aus verschiedenen Bundesländern (LSH, NI, NRW, HE, RP, BW, BY). Nicht nur ländliche Regionen, sondern auch mittelgroße Städte	gE mit einem geringeren Anteil an Beschäftigten im einfachen und mittleren Dienst bzw. einem höheren Anteil an Mitarbeitern im gehobenen Dienst zeichnen sich durch einen eher geringe Arbeitszeit aus.	Prüfen, ob der Anteil an Beschäftigten im gD sinnvoll (wirtschaftlich) erhöht werden kann.
Cluster 9 (20 gE): Geprägt durch Beobachtungen aus NRW, aber einige weitere Beobachtungen aus Niedersachsen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg und Bayern	Alle gE weisen insgesamt einen relativ hohen Prozentsatz an entstandenen Rückständen im Verhältnis zum Vorjahr auf. Insbesondere gE mit niedriger Arbeitszeit weisen einen relativ hohen Zuwachs an Rückständen auf.	Alle gE dieses Clusters sollten prüfen wie die auflaufenden Rückstände organisatorisch abgebaut werden können bzw. inwieweit ein Personalmehrbedarf besteht.
Cluster 10 (15 gE) Besteht mit drei Ausnahmen aus gE in ländlichen Regionen von BY	Mitarbeiter aus gE mit niedriger Arbeitszeit hatten tendenziell mehr Fortbildungstage pro Mitarbeiter.	Überprüfung des Fortbildungsprogramms. Ggf. Ausweitung der Mitarbeiterschulungen.
Cluster 11 (15 gE): Geprägt durch ländliche Regionen in RP und BW sowie einzelnen gE aus weiteren alten Bundesländern	Beschäftigte in gE mit niedrigerer Arbeitszeit sehen einen erhöhten Handlungsbedarf und damit mehr benötigte Zeit zur Einleitung von Strafverfahren.	Prüfen, ob die Einleitung von Strafverfahren tatsächlich eines höheren Zeiteinsatzes bedarf, inwieweit dies wirtschaftlich ist und ob ggf. bestehende Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.
	Beschäftigte in gE mit niedrigerer Arbeitszeit sehen einen erhöhten Handlungsbedarf und damit mehr benötigte Zeit bei der Bearbeitung von Ersatzansprüchen.	Prüfen, ob die Bearbeitung von Ersatzansprüchen tatsächlich eines höheren Zeiteinsatzes bedarf, inwieweit dies wirtschaftlich ist und ob ggf. bestehende Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Themenbereich	Hypercube Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
	gE mit niedriger Arbeitszeit haben innerhalb des Cluster eine relativ niedrige Quote an stattgegebenen Widersprüchen.	gE mit höherer Arbeitszeit sollten die Gründe für die stattgegebenen Widersprüche analysieren und Möglichkeiten zur Vermeidung erörtern. Ggf. ist eine genaue Betrachtung der gE mit niedriger Arbeitszeit sinnvoll, um gute Arbeitsweisen zu identifizieren oder Best-Practices abzuleiten.
Cluster 12 (19 gE): Geprägt durch gE aus Baden-Württemberg. Hinzu treten einzelne Beobachtungen aus NRW, Hessen, und Bayern (München und Umgebung)	In allen gE mit niedriger Arbeitszeit wird die Erstbearbeitung von Widersprüchen durch alle Beschäftigte durchgeführt.	Prüfen, ob es sinnvoll ist die Erstbearbeitung von Widersprüchen durch alle Beschäftigten vornehmen zu lassen.
	gE mit niedriger Arbeitszeit weisen einen hohen Anteil an Beschäftigten im gehobenen Dienst auf.	Prüfen, ob der Anteil an Beschäftigten im gD am gesamten Personalstamm erhöht werden sollte.
	gE mit niedriger Arbeitszeit haben tendenziell eine relativ geringe Kundenzufriedenheit im Bereich Vermittlung/ Beratung.	gE mit niedriger Arbeitszeit sollten prüfen, inwieweit die Vermittlung/ Beratung verbessert werden kann und ob für diese Aufgabe insgesamt mehr Zeit aufgewendet werden müsste.
Cluster 13 (32 gE): Geprägt durch gE aus Baden-Württemberg und Bayern. Hinzu treten einzelne Landkreise aus Rheinland-Pfalz und Niedersachsen	In den gE mit niedriger Arbeitszeit sind die Kunden tendenziell weniger zufrieden mit den Sachbearbeitern der Leistungsgewährung.	gE mit niedriger Arbeitszeit sollten überprüfen, inwieweit die Wahrnehmung des Kunden bzgl. der Betreuung durch den Mitarbeiter verbessert werden kann und inwieweit die verwendete Zeit für die persönliche Betreuung ausreichend ist.
Cluster 14 (24 gE): Das Cluster wird geprägt durch gE aus Bayern. Hinzu treten drei Beobachtungen aus Rheinland Pfalz. Die Regionen befinden sich nicht nur im ländlichen Raum, sondern grenzen auch an größere Agglomerationen	Beschäftigte der gE mit niedriger Arbeitszeit geben bei der Befragung tendenziell an, dass sie mit ihrer Tätigkeit eher zufrieden sind als Beschäftigte in gE mit hoher Arbeitszeit.	gE mit hoher Arbeitszeit sollten prüfen warum ihre Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit verhältnismäßig weniger zufrieden sind.
	gE mit einem mittleren bis hohen Anteil an Mitarbeitern mit einem Ausbildungshintergrund im Verwaltungsbereich haben eine niedrigere eingesetzte Arbeitszeit.	Prüfen, ob bei Stellenbesetzungen ein Ausbildungshintergrund in der Verwaltung stärker berücksichtigt werden kann.
	Beschäftigte aus gE mit geringer Arbeitszeit sehen einen erhöhten Handlungsbedarf (mehr Zeit) bei der Durchführung von Vermögensprüfungen.	Prüfen, ob die Vermögensprüfung tatsächlich eines höheren Zeiteinsatzes bedarf, inwieweit dies wirtschaftlich ist und ob ggf. bestehende Ressourcen dafür zur Ver-

Themenbereich	Hypercube Auswertungsergebnisse/ „Regeln“	Allgemeine Empfehlungen/ Prüfthesen
		fügung stehen.

Abbildung 54: Clusterspezifische Ergebnisse aus der HyperCube-Analyse

Es sei aber nochmals darauf hingewiesen, dass die Regeln nicht hypothesengestützt sind. Das bedeutet, dass sie keine Bestätigung für einen Zusammenhang liefern können, aber durch das induktive Verfahren neue Fragen aufwerfen, positiv irritieren, bisher unbekannte Zusammenhänge aufzeigen und neue Untersuchungsbereiche evidenzbasiert aufspannen können.

Wenn in den gE aufgrund regionaler Kenntnisse begründet vermutet werden kann, dass bestimmte Regeln zutreffen und Wirkungen für den Personaleinsatz zeigen, empfiehlt es sich zunächst den Austausch mit den Fachverantwortlichen zu suchen und die Regel als Hypothese in die weitere Organisationsuntersuchung einzubeziehen.

13 Personalbemessung und -fortschreibung

13.1 Personalbedarfsermittlung in den gE

Die Ermittlung des Personalbedarfs setzt auf den Ergebnissen der Daten- und Organisationsanalyse auf und leitet darauf aufsetzend die Konsequenzen für den Personaleinsatz ab. Die Personalbemessung muss in zwei Dimensionen erfolgen:

- (3) Nettoarbeitszeit pro BG (y-Wert): Welche Arbeitszeit ist erforderlich, um so effizient wie möglich die angestrebte Qualität pro BG-Fall zu erreichen?
- (4) Personalbedarf in Stellen: Welcher Planstellenbedarf ergibt sich aus der Einzelarbeitszeit pro BG, der Zahl der BG und den personalwirtschaftlichen Gegebenheiten⁵⁸?

13.1.1 Fortschreibung auf Aufgabenebene

Ausgangsposition für die Fortschreibung des y-Wertes ist das Ist der JAZ 2013. Davon ausgehend ist zu prüfen:

Liegt der y-Wert zwischen dem 1. und 3. Quartil des Clusters, also innerhalb der Bandbreite, die 25% unter- und 25% oberhalb des Orientierungswertes umfasst?

Sofern der y-Wert innerhalb dieser Bandbreite liegt, gibt es aus dieser Betrachtung heraus keinen unmittelbaren Anlass, Organisationsanalysen zur Verbesserung des y-Wertes vorzunehmen.

Liegt der y-Wert jedoch zwischen dem 3. Quartil und dem Maximum, also oberhalb der Bandbreite des Orientierungswertes, sind Organisationsanalysen zur Identifizierung von Potenzialen zur Verbesserung des y-Wertes erforderlich.

Liegt der y-Wert zwischen dem Minimum und dem 1. Quartil sollten ebenfalls Organisationsanalysen durchgeführt werden. Es sollte festgestellt werden, inwieweit die vergleichsweise höhere Effizienz auch einhergeht mit guten Qualitätsergebnissen sowohl bei der fachlichen Qualität (hier sollten auch die von den Beschäftigten angegebenen Handlungsbedarfe bewertet werden) als auch bei der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Für alle drei Aspekte der Qualität wären dann neue Ziele entsprechend den zentralen Vorgaben zu definieren und mit den Trägern zu vereinbaren.

Gibt es aus Organisationsanalysen weitere Veränderungsansätze, die nicht aus der Einordnung der eigenen Position im Cluster herrühren und den y-Wert beeinflussen?

⁵⁸ Der hier verwendete Begriff der personalwirtschaftlichen Gegebenheiten berücksichtigt die Aspekte Feiertage, Urlaub und Krankheit, siehe auch Kapitel 4.4.3 Abs. 3.

Nicht alle Verbesserungsansätze werden erst dadurch entdeckt, dass Organisationsanalysen in Folge der Bewertung der eigenen Position im Cluster durchzuführen sind. Dies ist vielmehr eine kontinuierliche Führungsaufgabe, deren Ergebnisse zu nutzen sind.

Aus den Organisationsanalysen sind Maßnahmen abzuleiten, mit denen die neuen Ziele erreicht werden sollen. Diese Maßnahmen sollten priorisiert und wirtschaftlich bewertet werden. Priorisiert werden sollten sie danach, ob sie nachhaltige Veränderungen beim y-Wert nach sich ziehen. So ist beispielsweise eine Verbesserung der Qualität möglich, ohne dass dauerhaft eine Ausweitung der Nettoarbeitszeit erforderlich ist. Wirtschaftlich bewertet werden sollten sie bezogen auf

- den Maßnahmenaufwand
- die langfristigen Ergebnisse beim y-Wert und
- die Qualität.

Aus den erarbeiteten Veränderungsmaßnahmen sind die herauszufiltern, die zu einer dauerhaften Veränderung des y-Wertes führen (sollen). Diese müssen so konkret beschrieben werden, dass die veränderte Arbeitszeit pro Aufgabe dem Aufgabenkatalog der JAZ 2013 zuordbar und der Mehr- oder Minderaufwand rechnerisch nachvollziehbar ist. Die Aufgaben, für die eine neue Bearbeitungszeit ermittelt wurde, sind korrigierend in den Gesamt-y-Wert einzuberechnen und ergeben in Summe und auf VZÄ umgerechnet den fortgeschriebenen Personalbedarf.

Ausgangslage	
Aktueller Y-Wert	16,70 h pro BG
Anzahl Bedarfsgemeinschaften	12.000
Gesamtstundenzahl für die LG (Y-Wert * Bedarfsgemeinschaften)	200.400
Ermittelte durchschnittliche Nettoarbeitszeit eines VZÄ in der gE	1.548 h
Anzahl VZÄ in der LG (Gesamtstundenzahl / Nettoarbeitszeit)	129,5
Organisationsanalyse	
Bisherige Bearbeitungszeit für die Aufgabe 3.17 (Unterhaltsprüfung)	30 Min. pro BG
Die Prüfung und Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen ist in der gE unzureichend. Um den Anforderungen gerecht zu werden wurde im Stichprobenverfahren ein neuer Wert ermittelt:	45 Min. pro BG
Ergebnis	
Neuer Y-Wert	16,95 h pro BG
Anzahl Bedarfsgemeinschaften	12.000
Gesamtstundenzahl für die LG (Y-Wert * Bedarfsgemeinschaften)	203.400
Ermittelte durchschnittliche Nettoarbeitszeit eines VZÄ in der gE	1.548 h
Anzahl VZÄ in der LG (Gesamtstundenzahl / Nettoarbeitszeit)	131,4

Abbildung 55: Beispiel zur Berechnung eines neuen y-Wertes

Die Basis der Fortschreibung sollte regelmäßig überprüft bzw. erneuert werden, beispielsweise wenn es zu grundlegenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder zu relevanten Aufgaben- oder Pro-

zessveränderungen gekommen ist⁵⁹. Diese neuerliche Schätzung muss nicht so umfassend durchgeführt werden, wie die JAZ im Projekt. Je nach Größe des Jobcenters kann auch eine Auswahl an Beschäftigten die Überprüfungsschätzung durchführen oder sie kann unmittelbar von Führungskräften (Teamleitern) übernommen werden. Das wichtigste Qualitätskriterium auch einer solchen Überprüfungsschätzung ist die Schätzung nach dem 100%-Prinzip, wie in der JAZ des Projekts. Sonst besteht sehr leicht die Gefahr, das bei einer Veränderungsabschätzung nur für einzelne Aufgaben diese unter- oder überbewertet werden.

13.1.2 Ermittlung des Stellenbedarfs

Der Stellenbedarf ergibt sich aus der eingesetzten Arbeitszeit pro BG (y-Wert) multipliziert mit der BG-Menge und dividiert durch die durchschnittliche jährliche Nettoarbeitszeit der Beschäftigten. Für die Ermittlung des Stellenbedarfs werden demzufolge benötigt:

- modifizierter y-Wert
entsprechend den Zielsetzungen und geplanten Aktivitäten der Organisationsentwicklung
- Anzahl der BG
im Durchschnitt für das Planjahr
- jahresdurchschnittliche Nettoarbeitszeit der Beschäftigten,
die mit Aufgaben der Leistungsgewährung betraut werden sollen

Die durchschnittliche Nettoarbeitszeit der Beschäftigten ist somit eine wesentliche Planungsgröße, die einen relevanten Einfluss sowohl auf den Planstellenbedarf als auch die tatsächlich verfügbare Nettoarbeitszeitkapazität haben kann. Die Nettoarbeitszeit wird aus der Jahresbruttoarbeitszeit ermittelt abzüglich der Wochenenden und Ausfallzeiten. Diese setzen sich zusammen aus:

- Feiertagen
- Urlaub
- Krankheit

Weiterhin wird die Nettoarbeitszeit bestimmt durch die durchschnittliche Wochenarbeitszeit entsprechend der vertraglich vereinbarten Arbeitszeitmodelle.

Für die Planung des Personalbedarfs schlagen wir vor, die gE-spezifische Anzahl an Feiertagen anzusetzen. Die Veränderungen bei den durchschnittlich anzusetzenden Urlaubstagen sowie der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit sollten ebenfalls für jeden Planungszeitraum konkret ermittelt werden, auch wenn die Veränderungen erfahrungsgemäß gering sind.

Aus den Arbeitszeitmodellen ergeben sich (zum Teil auch länderspezifisch) unterschiedliche Arbeitsmengen pro Stelle. Zur Ermittlung eines Durchschnittswertes ist die geplante Zusammensetzung des Personalkörpers heranzuziehen. Bei Wochenarbeitszeiten zwischen 39 und 41 Stunden ergeben sich dann bezogen

⁵⁹ Z. B. Wahrnehmung neuer Fachaufgaben oder deren Wegfall, Einführung neuer IT-Anwendungen.

auf die obigen Nettojahresarbeitstage Unterschiede in der Nettoarbeitszeit zwischen rund 1.500 Stunden und rund 1.635 Stunden.

Dagegen werden die Ausfallzeiten ganz wesentlich von der Gesundheitsquote bestimmt. Der Unterschied zwischen den gE lag im Projekt bei fast 20 Prozentpunkten. Nur rund 130 gE konnten im Rahmen des Projekts ihre Gesundheitsquote für das Jahr 2013 benennen. Es wird deshalb auch vorgeschlagen, das Verfahren zur Ermittlung der Gesundheitsquote in den gE zu standardisieren, damit künftig für die Personalplanung ausreichend qualifizierte Werte zur Verfügung stehen. Für die Ermittlung des Planstellenbedarfs ist die durchschnittliche Gesundheitsquote der gE heranzuziehen. Dies ist auch erforderlich, da für das Jahr 2013 von der Mehrzahl der gE keine einrichtungsspezifischen Gesundheitsquoten erhoben werden konnten. Der für diese gE ermittelte γ -Wert wurde bereits mit dem Durchschnittswert ermittelt.

Nach diesem Verfahren für die Ermittlung der Nettoarbeitszeit ergibt sich die Zahl der Nettoarbeitstage pro Jahr und der Nettoarbeitsstunden pro Jahr pro VZÄ. Aus diesem gE-spezifischen Durchschnittswert der Nettojahresarbeitszeit kann dann der Stellenbedarf über den γ -Wert pro BG ermittelt werden, wie in der folgenden Tabelle beispielhaft dargestellt (vgl. auch Abbildung 5).

	gE A	gE B
Arbeitstage	261	261
Feiertage	13	9
Gesundheitsquote	87,20%	94,40%
Ausfalltage wegen Krankheit	32	14
Urlaubstage	30	30
Zwischenwert	186 Tage	208 Tage
Durchschnitt der Arbeitszeitmodelle	39,65 h/Woche	39,40 h/Woche
NAH pro VZÄ	1.475	1.636
γ-Wert	16,95	16,95
BG	12.000	12.000
Gesamtaufwand / Stunden	203.400	203.400
VZÄ	137,9	124,3

Abbildung 56: Beispiel für die Ermittlung der Nettoarbeitszeit und der VZÄ

13.1.3 Personalsteuerung

Die Personalsteuerung in den gE muss in zwei Schritten erfolgen:

1. Feststellung der Differenz zwischen planerischer Personalkapazität und verfügbarer Personalkapazität

Die planerische Personalkapazität basiert auf dem individuellen γ -Wert der gE, der BG-Menge sowie der Nettoarbeitszeit pro VZÄ. Sowohl beim γ -Wert als auch der Nettoarbeitszeit können sich Veränderungen ergeben, die personalwirtschaftlich bedingt sind und deshalb nicht in die Stellenbedarfsermittlung einfließen können. Dies sind insbesondere die Gesundheitsquote sowie die Aufwände, die sich aus der Personalfluktuations ergeben.

Bei der Gesundheitsquote basiert die Planung auf dem Durchschnittswert aller gE⁶⁰. Der Aufwand im Kontext von Personalfluktuatation ist im γ -Wert enthalten (z. B. temporär höhere Einarbeitungsaufwände in Folge eines höheren Anteils an befristeten Stellen oder einer überdurchschnittlichen Fluktuatation). Bei einer Beibehaltung des γ -Wertes bei gleichzeitig höheren Einarbeitungsaufwänden fehlen dann Arbeitskapazitäten zur Erledigung der Fachaufgaben.

Die tatsächlich verfügbare Nettoarbeitszeitkapazität wird demzufolge durch personalwirtschaftliche Gegebenheiten und Entscheidungen beeinflusst. Die Differenz aus beiden Werten kann positiv oder negativ sein, woraus sich unterschiedliche Handlungsoptionen ergeben. Die folgenden Beispiele zeigen die unterschiedlichen Ergebnisse in Abhängigkeit von der Gesundheitsquote auf:

	gE A	gE Durchschnitt	gE B
Arbeitstage	261	261	261
Feiertage	9	9	9
Gesundheitsquote	87,20%	91,45%	92,40%
Ausfalltage wegen Krankheit	32	22	19
Urlaubstage	30	30	30
<i>Zwischenwert</i>	<i>190 Tage</i>	<i>200 Tage</i>	<i>203 Tage</i>
Durchschnitt der Arbeitszeitmodelle	39,60 h/Woche	39,60 h/Woche	39,60 h/Woche
NAH pro VZÄ	1.501	1.586	1.605
γ -Wert	16,95	16,95	16,95
BG	12.000	12.000	12.000
Gesamtaufwand / Stunden	203.400	203.400	203.400
VZÄ	135,5	128,3	126,7
Saldo	-7,2		1,5

Abbildung 57: Beispiel für die Ermittlung der Nettoarbeitszeit und der VZÄ

Daraus ergeben sich zwei Handlungsoptionen in Abhängigkeit von der gE-spezifischen Gesundheitsquote und dem Durchschnittswert:

- der gE-spezifische Kapazitätsbedarf ist geringer als beim Durchschnitt

Da diese positive Situation nicht grundsätzlich auch über einen langen Zeitraum hinweg zu erwarten ist, sollten diese Kapazitäten bewusst dort eingesetzt werden, wo nach der konkreten Situationsanalyse in der gE auch zusätzliche Effekte generierbar sind, beispielsweise in zusätzlichen Qualifikationsmaßnahmen, die langanhaltend wirken. In welcher Höhe mehr Stellen eingesetzt werden sollen, ist zu begründen und bei den Trägern zu beantragen.

- der gE-spezifische Kapazitätsbedarf ist höher als beim Durchschnitt

⁶⁰ Es kann auch die jahreskonkret ermittelte Gesundheitsquote des BMF genutzt werden, die in der Regel für Personalbemessungen von Einrichtungen des Bundes anzuwenden ist.

Zur Erhöhung der tatsächlich verfügbaren Arbeitskapazität müssen personalwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen werden. Die Differenz ist keine Begründung für zusätzliche Stellen. So schwierig es vor Ort auch sein mag, die Gesundheitsquote zu verbessern, eine Begründung für zusätzliche Stellen ist sie nicht.

2. Organisatorische Verteilung der Arbeitskapazität

Im Rahmen des Projekts haben wir die aufgewendete Arbeitszeit für die Leistungsgewährung betrachtet. Da es aber in einer größeren Anzahl von gE auch Mischarbeitsplätze mit anderen Aufgabenwahrnehmungen gibt, muss dies bei der Stellenplanung berücksichtigt werden. Sollten sich gegenüber dem Ist 2013 die Leistungen für Dritte oder die von Dritten erbrachten Leistungen verändern, ist dies ebenfalls in der Personalplanung zu berücksichtigen. Würden z. B. einzelne Leistungen an den kommunalen Träger übertragen oder bei der BA zusätzlich eingekauft, so sind diese Aufwandsanteile, umgerechnet in Stellen, vom eigenen Stellenbedarf abzuziehen.

Unter Nutzung der Ist-Ergebnisse der Verteilung der Arbeitskapazität im Jahr 2013 ist die Verteilung festzulegen auf:

- die verschiedenen Aufgabengruppen bzw. Einzelaufgaben
- die Organisationseinheiten, die für die Erledigung der Aufgaben ganz oder teilweise zuständig sind.

Dabei kann auch eine Verteilung entsprechend der Struktur des derzeit angewendeten Betreuungsschlüssels sowie weitere beteiligte Organisationseinheiten und Dienstleister erfolgen:

- Leistungsgewährung
- Führungskräfte Leistungsgewährung
- Kundenportal
- Dritte innerhalb der gE (Arbeitskapazitäten, die von Beschäftigten erbracht werden, die organisatorisch nicht der Leistungsgewährung zugeordnet sind)
- Externe Dienstleister

Die Verteilung sollte im Kontext der Zielformulierung und des daraus abgeleiteten Organisationsentwicklungsprozesses erfolgen, so dass bewusst für einzelne Aufgaben auch mehr oder weniger Kapazität zugeordnet wird als im Ist des Jahres 2013. Veränderungen gegenüber dem Planwert der verfügbaren Arbeitskapazität sind zu begründen.

13.2 Personalplanung auf Bundesebene

13.2.1 Bottom-up-Planung

Indem die erhebliche Verschiedenartigkeit der gE infolge unterschiedlicher externer Rahmenbedingungen und einer langjährigen Differenzierung in Details der organisatorischen Entwicklung zu akzeptieren ist, kann es keine einheitliche Steuerungsgröße gleichermaßen für alle gE auf Bundesebene geben. Dies gilt gleichermaßen für die Strukturierungsebene der Cluster.

Eine top-down-Planung und –Steuerung ist nicht möglich. Der Personalbedarf ist gE-konkret zu ermitteln und kann auf Bundesebene und für die Cluster aggregiert werden. Diese Durchschnittswerte (Bund und Cluster) sind lediglich Kenngrößen für den bundesweiten Bedarf, keine Steuerungsgrößen.

Allerdings ist dies dem Grunde nach keine Veränderung gegenüber der heutigen Planungspraxis auf Bundesebene. Es gibt zwar einen bundeseinheitlichen Orientierungswert, von dem aber in der gE-konkreten Planung erheblich abgewichen wird. Der Kapazitätsbedarf und daraus abgeleitet die Stellenplanung wird gE-konkret vorgenommen.

Dieses bottom-up-Verfahren wird allerdings qualitativ erheblich verbessert. Mit dem neuen Verfahren gibt es clusterspezifische Orientierungswerte und einen gE-spezifischen Planungs-Basiswert. Die Planung auf gE-Ebene und darauf aufbauend die Aggregation auf Bundesebene basiert auf deutlich nachvollziehbareren Daten. Für die bundesweite gE-konkrete Planung schlagen wir ein zweistufiges Verfahren vor:

1. Planung des Basisbedarfs unter Anwendung des gE-spezifischen γ -Werts und der BG-Mengen
2. Vervollständigung des Plan-Personalbedarfs auf Antrag der gE unter Beachtung des verfügbaren Stellenplans (nach Bestätigung durch die Träger), um
 - im Einzelfall personalwirtschaftliche Gegebenheiten und
 - die Veränderungen infolge veränderter Zielsetzungen im Organisationsentwicklungsprozess zu berücksichtigen

Die nachstehende Skizze stellt schematisch dar, wie der Planungsprozess bottom-up und zugleich top-down durchgeführt werden könnte.

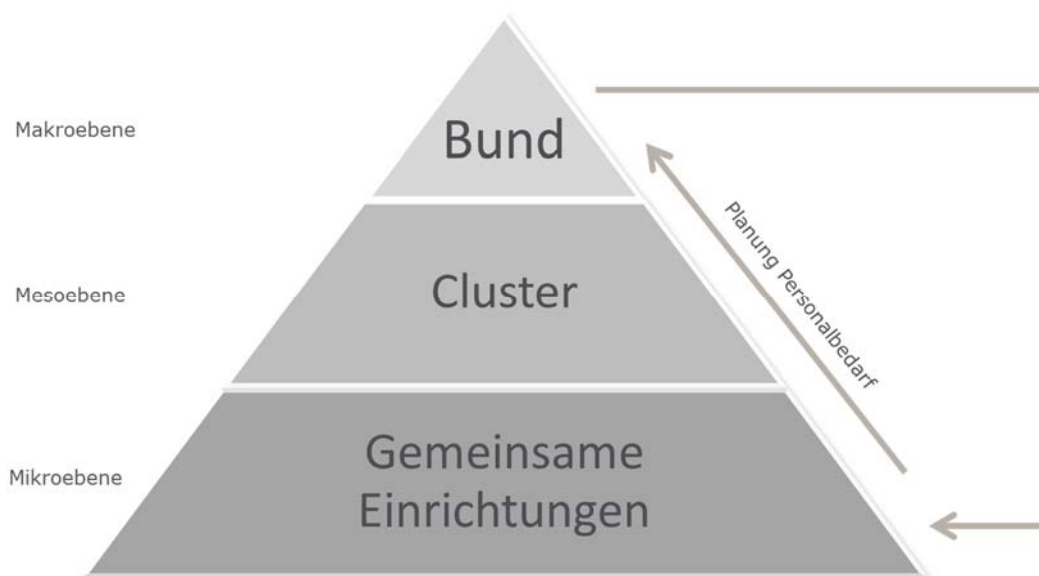


Abbildung 58: Prozess der Stellenplanung auf Bundesebene

Die auf Bundesebene aggregierte Kenngröße zum Personalbedarf basiert dann auf dem Ist des Aufwands in der Leistungsgewährung.

Dagegen sieht die derzeit gültige Berechnungsmethodik eine standardisierte Soll-Verteilung der Arbeitskapazität im Kundenportal und bei den Führungskräften der Leistungsgewährung vor. Die beiden Werte sind also nicht vergleichbar. Abweichungen im Betreuungsschlüssel nach unten zeigen jedoch auf, dass im Ist mehr Personalkapazität eingesetzt wird, als nach dem Standardsoll des derzeit gültigen Berechnungsverfahrens zur Verfügung stehen (dürften).

13.2.2 Verfahren zur Aktualisierung von Vergleichswerten

Wir schlagen vor, dass die sieben Faktoren, die für die Clusterbildung heranzuziehen waren, von der BA regelmäßig überprüft werden, inwieweit sich relevante Veränderungen ergeben. Dann kann darauf aufbauend entschieden werden, nach welchem Zeitverlauf gegebenenfalls eine Neuordnung der gE zu Clustern erfolgen sollte. Wir empfehlen, dies jedoch höchstens alle fünf Jahre vorzusehen. Organisationsentwicklungsprozesse, die zu geplanten Veränderungen im y-Wert führen sollen, benötigen erfahrungsgemäß einen längeren Zeitraum. Und nur im Kontext der Neupositionierung einer gE mit ihrem spezifischen y-Wert bzw. mit einer Neupositionierung im Qualitätsniveau ist die Clusterung relevant.

Diesen Fünfjahreszeitraum sehen wir auch als eine realisierbare Zeitspanne für die erneute Ermittlung der Ist-Werte mittels einer Jahresarbeitszeitschätzung in den einzelnen gE. Innerhalb dieser fünf Jahre sollten die Ist-Werte aus der Jahresarbeitszeitschätzung des Jahres 2013 fortgeschrieben werden. Dies muss nicht durch ein formales Verfahren unter Beteiligung aller Beschäftigten durchgeführt werden. Vielmehr können hierbei Schätzungen von Führungskräften oder ausgewählten Gruppen herangezogen werden, um die Veränderungen realistisch abzubilden.

Die Berechnung veränderter y-Werte erfordert neben der Berücksichtigung einer verändernden Verteilung der Arbeitskapazität auf einzelne Aufgaben auch die personalwirtschaftlichen Veränderungen (insbesondere Arbeitszeitmodelle und Gesundheitsquote). Insofern erfordert dieses Verfahren bei den gE einen gewissen Aufwand, der ebenfalls für einen längeren Zeitraum bis zur kompletten Neuberechnung spricht.

Innerhalb dieses Zeitraums liegt der Schwerpunkt der Veränderungen bei den einzelnen gE, die im Organisationsentwicklungsprozess Aktivitäten zu einer weiteren Verbesserung des Verhältnisses von eingesetzter Arbeitszeit und Qualität planen und durchführen. Diese Aktivitäten kann jede gE für sich eigenständig konzipieren. Hierfür sind die gE-spezifischen Ergebnisse des Projekts zuerst einmal ausreichend. Die Positionierung und daraus abgeleitet die Identifizierung von Handlungsbedarfen kann mittels der eigenen sowie der Durchschnitts- und der Extremwerte (Minimum, Maximum) durchgeführt werden.

13.2.3 Clusterdialoge und Vergleichsarbeit

Dieser gE-spezifische Prozess sollte begleitet werden von Clusterdialogen (Vergleichsarbeit innerhalb eines Clusters). Zentrales Element dieser Clusterdialoge sollte die Identifizierung von best practices sein. Und dabei eine Berichtsperiode umfassen, in der in einer gE einzelne best practices in die Zielsetzung aufgenommen und dann die Ergebnisse gemessen werden. Dies kann durchaus Zeiträume von mehr als einem Planjahr benötigen.

Für diese Clusterdialoge kann es hilfreich sein, wenn Vergleichsdaten systematisch erhoben bzw. ausgehend vom Projekt-Ist fortgeschrieben werden. Da dies für die gE einen zusätzlichen Aufwand mit sich bringt, sollte im Cluster geklärt werden, welche Daten in den Clusterdialogen regelmäßig genutzt werden

sollen. Als Basisdaten sind die Ist-Ergebnisse des Projektes verwendbar. Die Fortschreibungsdaten sind von den gE bereitzustellen. Insofern stellen die Ist-Ergebnisse des Projektes erst einmal die mögliche Bandbreite dar, aus der aber eine Auswahl getroffen werden sollte.

Es ist jedoch auch denkbar, dass sich im Clusterdialog noch auf weitere Kennzahlen für Vergleiche verständigt wird. Für das Projekt konnten nur Daten genutzt werden, die entweder standardisiert regelmäßig erhoben werden oder deren projektbezogene Erhebung gut qualitätsgesichert werden konnte. Aus den Expertengesprächen wissen wir aber, dass es weitere Einflussfaktoren auf die eingesetzte Arbeitszeit und die Qualität gibt, die bisher nicht standardisiert erhoben werden (z. B. der Anteil der BG mit Vermögen aus ungenutzter landwirtschaftlicher Nutzfläche).

Daraus ergibt sich, dass Clusterdialoge einen strukturellen Rahmen benötigen, auf den sich die interessierten gE verständigen müssten.

14 Anlagen

14.1 Clusterspezifische Auswertungen

Wird in den Clusterberichten für die Geschäftsführungen der clusterangehörigen gE als Extradatei mitgeliefert.

14.2 GE-spezifische Daten

Wird in den Clusterberichten für die Geschäftsführungen der clusterangehörigen gE als Extradatei mitgeliefert.

14.3 Webtool zur Jahresarbeitszeitschätzung

https://personalbemessung.jobcenter-ge.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Benutzername: Test

Passwort: ****

Anmeldung

https://personalbemessung.jobcenter-ge.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Erstanmeldung: Bitte neues Passwort vergeben

Passwort:

Password Wdh.:

Passwort ändern

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich Willkommen auf den Seiten des Webtools zur Personalbemessung und Mitarbeiterbefragung in der Leistungsgewährung in den gemeinsamen Einrichtungen.

Wir bitten Sie recht herzlich, zunächst Ihre Arbeitszeit für das Jahr 2013 zu erfassen. Für die Erhebung stehen Ihnen 100% Ihrer persönlichen Nettoarbeitszeit für 2013 zur Verfügung. **Alle Beschäftigten verteilen 100%, unabhängig vom Arbeitszeitmodell oder der Dauer der Anwesenheit.** Urlaubs- und Krankheits-/ Abwesenheitstage wurden bereits als Durchschnittswert je gE pauschal abgezogen und angeordnete Überstunden hinzugerechnet. Auch Teilzeitmodelle oder längere Abwesenheiten sind bereits berücksichtigt. Verteilen Sie bitte diese Prozentpunkte nach bestem Wissen auf die einzelnen Aufgaben. Bitte gehen Sie dabei wie folgt vor:

1. Drucken Sie den Aufgabenkatalog aus und lesen sie ihn zunächst vollständig durch, einschließlich der Erläuterungen zu jeder Aufgabe. **Beachten Sie bitte, dass die übergreifenden Aufgaben für alle Beschäftigten relevant sind.**
2. Kreuzen Sie alle Aufgaben an, an denen Sie im Laufe des Jahres 2013 gearbeitet haben.
3. Die Kernfrage zur Ermittlung der Schätzwerte ist: **Wie viel Arbeitsaufwand hat jede angekreuzte Aufgabe in 2013 verursacht, z.B.:**
 - Wie viele Stunden pro Tag oder
 - Wie viele Stunden pro Woche oder
 - Wie viele Stunden im Jahr.

Zur Umrechnung der Arbeitszeit in Prozent nutzen Sie bitte die Excel-Tabelle, die Ihnen zusammen mit dem Zugang zum Webtool zur Verfügung gestellt wird. **Die korrekte Ermittlung der Schätzwerte in Prozent ist sehr gut mit Hilfe der Excel-Tabelle möglich!**

4. Tragen Sie die ermittelten Prozentwerte je Aufgabe in das Webtool ein. Es können nur ganze Prozentpunkte erfasst werden (keine Kommastellen).
5. Verifizieren Sie, ob die Zeitschätzung in Summe 100% der Arbeitszeit ergibt. **Das Absenden der erfassten Werte ist nur möglich, wenn Sie genau 100% Ihrer Arbeitszeit verteilt haben.**
6. Passen Sie bitte die Verteilung an, falls die Summe nicht 100% ergibt.
7. Drucken Sie Ihre Angaben ggf. für sich aus.
8. Schicken Sie die Ergebnisse ab.

Nach Absenden der Ergebnisse zur Zeitschätzung gelangen Sie zur Mitarbeiterbefragung. Mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung soll die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der Leistungsgewährung festgestellt werden. Zudem soll identifiziert werden welche Faktoren die Qualität und Effizienz der Aufgabenwahrnehmung beeinflussen und ggf. welche ausgewählten Aufgaben teilweise nicht erledigt werden. Die Befragung ist freiwillig und selbstverständlich ebenso wie die Schätzung der Jahresarbeitszeit anonym.

Bei Fragen zur Jahresarbeitszeitschätzung, zur Mitarbeiterbefragung oder zum Webtool allgemein wenden Sie sich bitte an den zuständigen Projektmultiplikator in Ihrer gemeinsamen Einrichtung.

Weitere Informationen zum Projekt allgemein finden Sie unter www.sgb2.info.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Nächste Seite >>

Bereits verteilte prozentuale Arbeitszeitanteile (werden vom Tool aufsummiert)

Prozentwerte, die noch verteilt werden können (100% minus die bereits verteilten Prozentpunkte)

Aufgabe

Aufgabengruppe

Hier tragen die Beschäftigten die Prozentwerte ein

Zwischensumme

Zu jeder Aufgabe können Erläuterungen eingeblendet werden

Aufgabe	Prozent
1.2 Grundsatzaufgaben	0 %
1.3 Allgemeine und übergreifende Aufgaben	0 %
1.4 Personal- und Organisationsentwicklung	0 %
1.5 Einarbeitung und Betreuung durch den Einarbeitenden	0 %
1.6 Fachaufsicht	0 %
1.7 Beschwerdemanagement (KRM - Kundenreaktionsmanagement)	0 %
2. Neuantragsbearbeitung	0 %
2.1 Leistungsrechtliche Erstberatung/ Antragsausgabe und -annahme oder Entgegennahme Antragsverzicht	0 %
2.2 Prüfung, Bearbeitung, Bewilligung/Ablehnung des Antrags und Dokumentation	0 %
3. Laufende Fallbearbeitung	0 %
3.1 Beratung (telefonisch/persönlich) von Kunden	0 %
3.2 Bearbeitung/Prüfung/Bewilligung/Ablehnung von Weiterbewilligungsanträgen	0 %
3.3 Änderungen in der Personenzahl (ohne Rückforderung von Leistungen)	0 %

Erläuterung der Führungsaufgaben

Hilfetexte für alle Aufgaben können eingeblendet werden

Zwischenspeichern **Alle Hilfetexte ein-/ausblenden** **Abschicken**

Bitte verteilen Sie Ihre verfügbare Jahresarbeitszeit für das Jahr 2013 prozentual auf die folgenden Tätigkeiten

Aufgabe	Prozent
1. Übergreifende Aufgaben	0 %
1.1 Führungsaufgaben	0 %
1.2 Grundsatzaufgaben	0 %
1.3 Allgemeine und übergreifende Aufgaben	0 %
1.4 Personal- und Organisationsentwicklung	0 %
1.5 Einarbeitung und Betreuung durch den Einarbeitenden	0 %
1.6 Fachaufsicht	0 %
1.7 Beschwerdemanagement (KRM - Kundenreaktionsmanagement)	0 %
2. Neuantragsbearbeitung	0 %
2.1 Leistungsrechtliche Erstberatung/ Antragsausgabe und -annahme oder Entgegennahme Antragsverzicht	0 %

Verteilte prozentuale Arbeitszeitanteile: 0%
Verbleibende prozentuale Arbeitszeitanteile: 100% Abmelden

5.2 Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Mittagsverpflegung ⓘ	<input type="text"/> %
5.3 Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Teilhabe soziales und kulturelles Leben ⓘ	<input type="text"/> %
5.4 Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe - Schülerbeförderung ⓘ	<input type="text"/> %
5.5 Bearbeitung von Anträgen auf Leistungen für Bildung und Teilhabe für Lernförderung ⓘ	<input type="text"/> %
5.6 Schnittstelle zu Kommune ⓘ	<input type="text"/> %
6. Leistungsbereichsfremde Aufgaben	<input type="text"/> %
6.1 Aufgaben für den Organisationsbereich Markt & Integration wahrnehmen ⓘ	<input type="text"/> %
6.2 Aufgaben für weitere Organisationsbereiche wahrnehmen ⓘ	<input type="text"/> %
6.3 Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten ⓘ	<input type="text"/> %
6.4 Erledigung von Aufgaben außerhalb des SGB II ⓘ	<input type="text"/> %

Zwischenspeichern Alle Hilfetexte ein-/ausblenden Abschicken

Bundesministerium für Arbeit und Soziales Leitfaden zum SGB II Personalbemessung Leitfaden zur Jahresarbeitszeitschätzung Angemeldet: TEST0-1000

Vielen Dank für ihre Teilnahme

14.4 Fragebogen der Beschäftigtenbefragung

Zufriedenheitsempfinden

Bitte bewerten Sie Ihre grundsätzliche Arbeitszufriedenheit:

	Wie zufrieden sind Sie mit ...?	Sehr zufrieden	Zufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden	Keine Aussage möglich
1	... den Arbeitsbedingungen					
2	... Ihrem Tätigkeitsfeld					
3	... dem Arbeitsklima im Team					
4	... der Strukturierungs- und Entscheidungskompetenz Ihres Vorgesetzten					
5	... der Außenwahrnehmung Ihrer Tätigkeit					
6	... den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten					
7	... den Gestaltungsmöglichkeiten Ihrer Arbeitszeit					
8	... den Gestaltungsmöglichkeiten Ihres Arbeitstages					
9	... den Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Prozessen					

Rahmenbedingungen

Die individuelle Arbeitssituation hängt auch stark von den Rahmenbedingungen ab, die Ihnen für Ihre Arbeitserledigung gewährt werden.

	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu	Keine Aussage möglich
10	Ich erhalte von Kolleginnen und Kollegen Anerkennung und Wertschätzung.					
11	Ich erhalte von meiner Führungskraft Anerkennung und Wertschätzung.					
12	Die Veränderung und Komplexität der Rechtsvorschriften führen in meiner täglichen Fallbearbeitung zu einem Mehraufwand.					
13	Für die Fallbearbeitung steht mir ein angemessenes Zeitbudget zur Verfügung.					
14	Neben meiner Kernaufgabe der Fallbearbeitung kommen häufig interne Zusatzaufgaben (wie z. B. Führung zusätzlicher Listen) auf mich zu. Dadurch mangelt es mir an Zeit für die eigentliche Fallbearbeitung.					
15	Bei meiner Abwesenheit gibt es eine Regelung zur kontinuierlichen Bearbeitung meiner Fälle.					
16	Während meiner Abwesenheit werden meine Aufgaben von meiner Vertretung vollumfänglich erledigt.					
17	Die mir zugewiesenen Vertretungsaufgaben sind leistbar.					
18	Für meinen Arbeitsplatz liegen Arbeitsanweisungen zur Ausübung des Ermessens vor.					
19	In Belastungssituationen werde ich von meiner Führungskraft bei der Priorisierung meiner Aufgaben unterstützt.					
20	Durch meine Fähigkeiten und Kenntnisse bin ich in der Lage, meine Aufgaben zu erfüllen.					
21	Ich habe die Möglichkeit, an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen.					

	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu	Keine Aussage möglich
22	Die räumlichen Arbeitsbedingungen ermöglichen mir einen störungsfreien Arbeitsablauf.					
23	Die vorhandenen IT-Anwendungen (vor allem A2LL und ERP) ermöglichen mir einen störungsfreien Arbeitsablauf.					
24	Bei zeitweilig erhöhtem Arbeitsaufkommen erhalte ich Unterstützung von meinen Kollegen.					
25	Der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen meinen Kollegen und mir funktioniert reibungslos.					
26	Handlungsempfehlungen und Ausführungsvorschriften helfen mir meine Arbeit zu bewältigen.					

Einschätzung zur Qualität meiner Arbeit

Wir wissen, dass Sie Ihre Arbeit häufig unter hohem Zeitdruck bei einer hohen Fallmenge erledigen müssen. Dabei kann es vorkommen, dass der Zeitdruck Sie zwingt, nur die unbedingt notwendigen Arbeitsschritte zu erledigen bzw. mit nur einer geringeren Bearbeitungstiefe arbeiten zu können.

Bitte schätzen Sie im Folgenden ein, ob, und wenn ja, wie häufig Ihrer Meinung nach die nachfolgend beschriebenen Sachverhalte zutreffen.

	Mit Blick auf meine Arbeitsergebnisse habe ich die Einschätzung,...	nie	selten	häufig	Sehr häufig	Keine Aussage möglich
27	... innerhalb meines Ermessensspielraums agiert zu haben					
28	... rechtmäßig agiert zu haben.					
29	... zweckmäßig agiert zu haben.					
30	... die Anforderungen meiner Organisation erfüllt zu haben.					

	Mit Blick auf meine Arbeitsergebnisse habe ich die Einschätzung,...	nie	selten	häufig	Sehr häufig	Keine Aussage möglich
31	... im Einklang mit der üblichen Arbeitsweise in meinem Arbeitsbereich gearbeitet zu haben.					

Einschätzungen zu Handlungsbedarf

Nachfolgend finden Sie einige Aufgaben, bei denen wir aus Gesprächen mit Praktikern wissen, dass einige dieser Teilaufgaben nur in einem Mindestumfang oder teilweise auch nicht durchgeführt werden können, um seine Gesamtaufgaben im Fallbestand erledigen zu können.

Bitte geben Sie bei den nachfolgenden Aufgaben an, ob, und wenn ja wie häufig, Sie das Gefühl haben, mehr Zeit zu benötigen, um die Aufgaben angemessen zu erledigen.

Falls es weitere, hier nicht aufgelistete Aufgaben gibt, bei denen erheblicher Handlungsbedarf besteht, geben Sie bitte die Aufgabennummer aus dem Aufgabenkatalog an und bewerten Sie diese ebenfalls bezüglich der Zeitnot.

	Wie häufig benötigen Sie nach Ihrer Einschätzung mehr Zeit, um folgende Aufgaben angemessener erledigen zu können?	eher nie	eher selten	eher häufig	eher sehr häufig	Keine Aussage möglich
32	Durchführung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen (grundsätzlich)					
33	Durchführung der Individualisierung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen					
34	Unterhaltsprüfung					
35	Bearbeitung von Ersatzansprüchen nach §§ 34 ff SGB II					
36	Bearbeitung von Erstattungsansprüche gegen Dritte					
37	Detaillierte Einkommensprüfung					
38	Detaillierte Vermögensprüfung					
39	Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/ Strafverfahren					
40	Erledigung des Datenabgleichs (grundsätzlich)					

	Wie häufig benötigen Sie nach Ihrer Einschätzung mehr Zeit, um folgende Aufgaben angemessener erledigen zu können?	eher nie	eher selten	eher häufig	eher sehr häufig	Keine Aussage möglich
41	Ordnungsgemäße Erledigung des Datenabgleichs über die statistische Bearbeitung hinaus					
42	ERP-Bearbeitung					
43	Kosten der Unterkunft					
44	Leistungsberatung					
45	Aufgabennummer aus Aufgabenkatalog					
46	Aufgabennummer aus Aufgabenkatalog					
47	Aufgabennummer aus Aufgabenkatalog					

Soziodemografische Daten

Bitte geben Sie uns noch einige Angaben zu Ihrer Person.

Geschlecht	männlich/ weiblich
Alter	Gruppen (siehe unten)
Ausbildung	Liste (siehe unten)
Besetzung dieser Stelle seit (bzw. einer weitgehend identischen Stelle innerhalb der Leistungsgewährung)	Monate
Beschäftigtenstatus	Liste (siehe unten)
Befristung	Ja / Nein

Altersgruppen

bis 30
30 - 40
40 – 50
50 - 60
über 60

Liste zur Ausbildung:

Verwaltungsausbildung / -Studium
Ausbildung im Bürobereich einschließlich Bank und ReNo-Fachangestellte
Fach-/ Hochschulstudium (nicht Verwaltung)
Sonstiges

Beschäftigtenstatus:

BA
Kommune
Amtshilfe
Dritte

Erläuterungen zu den Aufgaben im Kapitel 1.4

	Aufgabe	Erläuterung
		Zu denken ist an folgende Arbeitsschritte:
32	Durchführung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen (grundsätzlich)	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung bei Anzeichen für einen Rückforderungstatbestand • Ermittlung der Überzahlung • Erstellen und Versenden der Anhörung • Bearbeitung nach Eingang der Äußerung zur Anhörung bzw. Ablauf der Äußerungsfrist • Berücksichtigung der Aufrechnungsvorschrift des § 43 SGB II / Fehlerhafte Ermessensausübung • Soll-Stellung in ERP • ...
33	Durchführung der Individualisierung von Rückforderungen einschließlich der zugehörigen Anhörungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anhörung über die Gesamtsumme an die Bedarfsgemeinschaft (bzw. den Bevollmächtigten), nicht aufgegliedert an die Mitglieder • Bescheid über die Gesamtsumme an die Bedarfsgemeinschaft (bzw. den Bevollmächtigten), nicht aufgegliedert an die Mitglieder • ...

	Aufgabe	Erläuterung
		Zu denken ist an folgende Arbeitsschritte:
34	Unterhaltsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Unterhaltsprüfung bei jedem Neuantrag • Unterhaltsprüfung bei jedem Weiterbewilligungsantrag • Unterhaltsprüfung bei jeder Änderung in den Verhältnissen • Laufende Überwachung von Unterhaltszahlungen • Durchsetzung des Auskunftsanspruches • Einleiten einer Strafanzeige wegen Unterhaltspflichtverletzung (170 Abs. 1 StGB) • Unterhaltsdurchsetzung • Antrag auf Titelumschreibung • Erfassen in der EDV „BALimente“ und ggf. weiterer Programme • ...
35	Bearbeitung von Ersatzansprüchen nach §§ 34 ff SGB II	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen eines zutreffenden Sachverhalts • weitergehende Ermittlung bei Anhaltspunkten für einen entsprechenden Tatbestand • Abgrenzung zur Härtefall-Klausel • Prüfung des Übergangs auf Erben • Bescheiderstellung • Soll-Stellung in ERP • ...
36	Bearbeitung von Erstattungsansprüchen gegen Dritte	<ul style="list-style-type: none"> • (Rechtzeitige) Anmeldung von Erstattungsansprüchen • (Korrekte) Bezifferung der Erstattungsbeträge • Soll-Stellung in ERP • Überwachung des Zahlungseingangs • ...

	Aufgabe	Erläuterung
		Zu denken ist an folgende Arbeitsschritte:
37	Detaillierte Einkommensprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung sämtlicher Hinweise auf Einkommen (z. B. auch bei ungeklärten Kleinstgutschriften auf Kontoauszügen) • Nachforschung bei Tätigkeiten mit Trinkgeldern • Korrekte Berücksichtigung der KV/PV-Beiträge bei Midi-Jobs • Monatliche Anforderung von Verdienstbescheinigungen • Korrekte Berücksichtigung von Einmalzahlungen aus Erwerbstätigkeit, Kapitalerträgen.. • Aufforderung zur Beantragung vorrangiger Leistungen (z. B. Wohngeld, russische Renten...) • ...
38	Detaillierte Vermögensprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung aller Vermögenswerte • Feststellung der Verwertbarkeit von Vermögenswerten • ...
39	Einleitung von Ordnungswidrigkeiten-/ Strafverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen des Vorliegens der Tatbestandsvoraussetzungen • Weiterleitung an OwIG-Stelle bzw. eigene Einleitung des Verfahrens • ...
40	Ordnungsgemäße Erledigung des Datenabgleichs über die statistische Bearbeitung hinaus	<ul style="list-style-type: none"> • Ordnungsgemäße Erledigung des Datenabgleichs (tatsächliche Prüfung des Falles und entsprechende Erledigung des Falles in der IT) • Korrekte Bezifferung der Überzahlungsbeträge und Eintrag in der IT • Einschaltung OwIG • Information an M&I • ...
41	ERP-Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung von Verwahrung • Bearbeitung von Guthaben • Bearbeitung von Rückläufer • ...

	Aufgabe	Erläuterung	
		Zu denken ist an folgende Arbeitsschritte:	
42	Kosten der Unterkunft	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Überprüfung der angemessenen Kosten der Unterkunft • Einleitung des Mietsenkungsverfahrens • Nachhaltung des eingeleiteten Verfahrens und Absenkung der Kosten der Unterkunft • ... 	
43	Leistungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Präventive Beratung • Klärung von Problemen • Vermeidung von Widersprüchen • ... 	

14.5 Liste der in das Datenmodell einbezogenen Variablen

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren			
Kriterienkategorie	Kriterium	Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Arbeitsmarkt	Quote zur Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts	Abgang ALG-Empfänger	Zugang ALG-Empfänger
	SGB II Quoten	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) + Anzahl nicht erwerbsfähige Leistungsberechtigte (nef)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 (0 bis 65 Jahre)
	Quote der Beschäftigung im geringfügigen Beschäftigungsverhältnis, Teilzeit Jobs und Midi-Jobs und sozialversicherungspflichtigem Einkommen	Geringfügig Beschäftigte Insgesamt (GB) (Ild. Nummer 89)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)
		Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Teilzeit (Ild. Nummer 88)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)
		Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Midi-Job (Ild. Nummer 86)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren			
Kriterienkategorie	Kriterium	Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Ild. Nummer 23)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)
	eLb Quote	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)
	Durchlässigkeitsquote des Arbeitsmarktes (Chance, dass Arbeitsloser wieder Arbeit findet)	Bestand an gemeldeten Arbeitsstellen	Bestand an Arbeitslosen in gemeinsamen Einrichtungen (gE) - nur SGB II
		Bestand an gemeldeten Arbeitsstellen	Bestand an Arbeitsuchenden in gemeinsamen Einrichtungen (gE) - nur SGB II
	Nachhaltigkeit der Integrationen	Summe der nachhaltigen Integrationen in den vergangenen 12 Monaten	Integrationen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Bezugsmonat
	Aktivierungsquote der Langzeitleistungsbezieher (Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit)	Summe der nachhaltigen Integrationen in den vergangenen 12 Monaten	Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren			
Kriterienkategorie	Kriterium	Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Integrationsquote	Integrationen im Bezugsmonat (kumulierter Jahreswert)	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
	Quote Eintritte in geringfügige Beschäftigung	Eintritte in geringfügige Beschäftigung im Bezugsmonat (kumulierter Jahreswert)	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
	Quote Eintritte in öffentlich geförderte Beschäftigung	Summe der Eintritte in öffentlich geförderte Beschäftigung in den vergangenen 12 Monaten	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
Regionale Daten	Quote SGB II Dichte	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) + Anzahl nicht erwerbsfähige Leistungsberechtigte (nef)	Fläche, Bevölkerungsdichte, Zu- bzw. Fortzüge im Jahresverlauf sowie Wanderungssaldo (18 bis unter 25 Jahre)
	Quote gering qualifizierte Arbeitslose	Bestand an Arbeitsuchenden in gemeinsamen Einrichtungen (gE) - nur SGB II	Bestand an Arbeitslosen in gemeinsamen Einrichtungen (gE) (nur SGB II Alter über 25 Jahre)
	Beschäftigungsquote	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (15 bis unter 65 Jahren)

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren			
Kriterienkategorie	Kriterium	Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Quote SvB im Niedriglohnbereich	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Vollzeit (ohne Auszubildende) mit Angabe zum Entgelt bezogen auf die bundeseinheitliche, west- und ostdeutsche Schwelle des unteren Entgeltbereichs - Personen im unteren Entgeltbereich (Deutschland) -	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Vollzeit (ohne Auszubildende) mit Angabe zum Entgelt bezogen auf die bundeseinheitliche, west- und ostdeutsche Schwelle des unteren Entgeltbereichs - mit Angabe zum Entgelt -
	Quote eLb mit verfestigtem Langzeitbezug	Bestandsvergleich: erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) im Juni 2013, die bereits im Juni 2009 als eLb erfasst waren	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
	Quote eLb mit Erwerbseinkommen	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Erwerbstätigkeit	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
	Wohnkostenniveau pro Monat pro Single BG (Euro)	Höhe der Bedarfe in Euro - Leistungen für Unterkunft und Heizung	Bestand Single-BG mit Anspruch auf KdU x 12 Monate

Mittelbare externe Wirkungsfaktoren

Kriterienkategorie	Kriterium	Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Quote Personen mit nicht-deutscher Staatsbürgerschaft	Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit ausländischer Staatsbürgerschaft	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
	Bevölkerungsentwicklung	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2012 nach Altersklassen (0 bis unter 65 Jahre)	Bevölkerungsfortschreibung zum 31.12.2011 nach Altersklassen (0 bis unter 65 Jahren)

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Charakteristika der Leistungsempfänger	eLb-Quote	Zugang erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) (kumulierte Monatswerte)	
		Zugang erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) (Differenz zwischen Min und Max des Monatszugangs)	
		Abgang erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) (kumulierte Monatswerte)	
		Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)	
		Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
	nef-Quote	Zugang nicht erwerbsfähige Leistungsberechtigte (nef) (kumulierte Monatswerte)	
		Abgang nicht erwerbsfähige Leistungsberechtigte (nef) (kumulierte Monats-	

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		werte)	
		Anzahl nicht erwerbsfähige Leistungs- berechtigte (nef)	
		Anzahl nicht erwerbsfähige Leistungs- berechtigte (nef)	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
	Quote Leistungsbezieher mit gering- fügiger Beschäftigung	Anzahl erwerbstätige ALG II-Bezieher mit abhängigem Erwerbseinkommen von bis zu 450 Euro	Anzahl erwerbsfähige Leistungsbe- rechtigte (eLb)
	Quote Leistungsbezieher mit Midi-Job	Anzahl erwerbstätige ALG II-Bezieher mit abhängigem Erwerbseinkommen von > 450 =< 850 Euro	Anzahl erwerbsfähige Leistungsbe- rechtigte (eLb)
	Quote Leistungsbezieher mit sozial- versicherungspflichtiger Beschäfti- gung	Anzahl erwerbstätige ALG II-Bezieher mit abhängigem Erwerbseinkommen von mehr als 850 Euro	Anzahl erwerbsfähige Leistungsbe- rechtigte (eLb)

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Quote Leistungsbezieher mit selbstständiger Tätigkeit	Anzahl selbständig erwerbstätige ALG II-Bezieher	Anzahl erwerbsfähige Leistungsbe-rechtigte (eLb)
	Quote Leistungsbezieher mit anderweitigem Einkommen	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Kindergeld	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Unterhalt	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Krankengeld	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus ALG	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Rente	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Kapitalvermögen	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Vermietung und Verpachtung	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus sonstigem Einkommen (inkl. Wohngeld)	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II
		Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II mit verfügbarem Einkommen aus Erwerbstätigkeit	Anzahl Leistungsberechtigte nach dem SGB II

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Quote der BG mit Mehrbedarfen	Anzahl Bedarfsgemeinschaften mit Mehrbedarf	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
Bedarfsgemeinschaften	Anzahl der betreuten BG	Anzahl Bedarfsgemeinschaften	
	Verweildauer im Leistungsbezug	Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (unter 3 Monate + 3 bis 6 Monate + 6 bis 12 Monate)	Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (Insgesamt)
		Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (13 - 24 Monate)	Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (Insgesamt)
		Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (über 24 Monate)	Bisherige Dauer mit einer max. Unterbrechung von 31 Tagen von Leistungsberechtigten nach dem SGB II (Insgesamt)

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Quote BG mit Einkommen	BG mit verfügbarem Einkommen aus Kapitalvermögen + BG mit verfügbarem Einkommen aus Vermietung und Verpachtung + BG mit verfügbarem Einkommen aus sonstigem Einkommen (inkl. Wohngeld) + BG mit verfügbarem Einkommen aus Erwerbstätigkeit	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	Quote BG ohne Einkommen	Anzahl Bedarfsgemeinschaften – BG mit verfügbarem Einkommen aus Kapitalvermögen – BG mit verfügbarem Einkommen aus Vermietung und Verpachtung – BG mit verfügbarem Einkommen aus sonstigem Einkommen (inkl. Wohngeld) – BG mit verfügbarem Einkommen aus Erwerbstätigkeit	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	BG mit Einkommen (differenziert)	BG mit verfügbarem Einkommen aus Kapitalvermögen	Anzahl Bedarfsgemeinschaften

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		BG mit verfügbarem Einkommen aus Vermietung und Verpachtung	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		BG mit verfügbarem Einkommen aus sonstigem Einkommen (inkl. Wohngeld)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		BG mit verfügbarem Einkommen aus Erwerbstätigkeit	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	Quote Personen pro BG	Quote Anzahl Personen in Bedarfsgemeinschaften	
	Quote Personen in der Haushaltsgemeinschaft	Summe Personen in HG = (eine Person x Anzahl Haushaltsgemeinschaften mit einer Person) + (zwei Personen x Anzahl Haushaltsgemeinschaften mit zwei Personen) + ... + (acht und mehr x Anzahl Haushaltsgemeinschaften mit zwei Personen)	Anzahl Haushaltsgemeinschaften

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Zahlungsanspruchsquote (in €)	Höhe der Zahlungsansprüche in Euro insgesamt (Monatswerte kumuliert)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
Sanktionen	Sanktionsquote	Anzahl im Berichtsmonat neu festgestellte Sanktionen gegenüber erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb) (Monatswert kumuliert)	Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)
Antragsarten	Quote Erstanträge	Erstanträge	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	Quote Folgeanträge	Folgeanträge	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
Fallzahlen Widersprüche und Klagen	Widerspruchsquoten	Bestand Widersprüche	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Abgang Widersprüche	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Abgang Widersprüche - stattgegeben	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Abgang Widersprüche - teilweise statt-	Anzahl Bedarfsgemeinschaften

SGB II Strukturdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		gegeben	
	Klagenquote	Bestand Klagen	Anzahl Bedarfsgemeinschaften

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Anzahl der Standorte	Anzahl Standorte gesamt	Anzahl Standorte gesamt	
	Quote Standorte in denen eine Bearbeitung von LG stattfindet (über eine Beratung im Eingangsbereich hinausgehend)	Standorte in denen eine Bearbeitung von LG stattfindet (über eine Beratung im Eingangsbereich hinausgehend)	Anzahl Standorte gesamt
	Öffnungszeiten (für die Leistungsgewährung)	Öffnungszeiten (für die Leistungsgewährung)	
Organisation der Teams in der Leistungsgewährung	Zusammensetzung der Teams in der Leistungsgewährung?	Zusammensetzung der Teams in der Leistungsgewährung?	
	Arbeitet die Leistungsgewährung ausschließlich terminiert?	Arbeitet die Leistungsgewährung ausschließlich terminiert?	
	Erfolgt die Sachbearbeitung in der Leistungsgewährung ohne Kundenkontakt?	Erfolgt die Sachbearbeitung in der Leistungsgewährung ohne Kundenkontakt?	
	Haben die Mitarbeiter der Leistungsgewährung ein festes Sachgebiet?	Haben die Mitarbeiter der Leistungsgewährung ein festes Sachgebiet?	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Welche Beschäftigten verfügen über eine Anordnungsbefugnis?	Welche Beschäftigten verfügen über eine Anordnungsbefugnis?	
	Werden grundsätzlich alle Ergebnisse der Fachaufsicht (bis auf geringe Ausnahmefälle) an den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zurückgemeldet?	Werden grundsätzlich alle Ergebnisse der Fachaufsicht (bis auf geringe Ausnahmefälle) an den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zurückgemeldet?	
	Wo werden die Akten überwiegend aufbewahrt?	Wo werden die Akten überwiegend aufbewahrt?	
	Wer übernimmt den Post- und Botendienst?	Wer übernimmt den Post- und Botendienst?	
	Verfügen die Beschäftigten der Leistungsgewährung mit Kundenkontakt über Einzelbüros?	Verfügen die Beschäftigten der Leistungsgewährung mit Kundenkontakt über Einzelbüros?	
Aufgabenwahrnehmung / Spezialisierung	Durch wen erfolgt die Erstbearbeitung der Widersprüche?	Durch wen erfolgt die Erstbearbeitung der Widersprüche?	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Erfolgt die Betreuung der Leistungsberechtigten im Jobcenter ganzheitlich durch eine Person?	Erfolgt die Betreuung der Leistungsberechtigten im Jobcenter ganzheitlich durch eine Person?	
	Gibt es gesonderte Organisationseinheiten außerhalb der originären Sachbearbeitung, die eine oder mehrere der folgenden Aufgaben wahrnehmen?	Allgemeine Anliegensklärung	
		Vervollständigung von Unterlagen	
		Aushändigung und Entgegennahme von Unterlagen	
		Auszahlung von Leistungen (Barauszahlungen, Scheckzahlungen und Wertgutscheine)	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Sonstige	
		von Neuanträgen	
	Gibt es Personen bzw. Organisations- einheiten für eine spezialisierte Bear- beitung?	von Weiterbewilligungsanträgen	
		von Rückforderungen	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		von Unterhaltsangelegenheiten	
		von Ordnungswidrigkeiten	
		von Leistungen für Bildung und Teilhabe	
		von sonstigen Aufgaben	
		der Fallgruppe Selbstständiger	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		der Fallgruppe abhängig Beschäftigter	
		der Fallgruppe Schwerbehinderte	
		der Fallgruppe Akademiker	
		der Fallgruppe Bewohnerinnen eines Frauenhauses	
		der Fallgruppe Obdachlose	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		sonstiger Fallgruppen	
	Wurden Serviceleistungen zur Aufgabenerledigung der Leistungsgewährung eingekauft?	Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen	
		Bearbeitung von Unterhaltsfällen	
		Bearbeitung sonstiger Aufgaben	
		Leistungsgewährung für Obdachlose	
		Leistungsgewährung für Bewohnerinnen eines Frauenhauses	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Leistungsgewährung für sonstige spezielle Fallgruppen	
		Service-Center / Telefonie	
	Gibt es eine gesonderte Organisationseinheit außerhalb der Leistungsgewährung, die die Aufgaben des Servicecenter / Telefonie wahrnimmt?	Gibt es eine gesonderte Organisationseinheit außerhalb der Leistungsgewährung, die die Aufgaben des Servicecenter / Telefonie wahrnimmt?	
	Wird die Serviceleistung Telefonie für andere Jobcenter übernommen?	Wird die Serviceleistung Telefonie für andere Jobcenter übernommen?	
Beschwerden	Anzahl der Beschwerden und Eingaben im Jahr 2013, die Leistungsgewährung betreffend	Anzahl der Beschwerden und Eingaben im Jahr 2013, die Leistungsgewährung betreffend	
Personal	Summe der Fortbildungstage für Beschäftigte in der Leistungsgewährung (ohne Beschäftigte in der Eingangszone)	Summe der Fortbildungstage für Beschäftigte in der Leistungsgewährung (ohne Beschäftigte in der Eingangszone)	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Anzahl der Stellenneubesetzungen in der Leistungsgewährung in den Jahren 2011 bis 2013, für die eine Einarbeitung erforderlich war	Wert 2011	
		Wert 2012	
		Wert 2013	
		Werte 2011-2013 kumuliert	Anzahl der gemachten Angaben für den Zeitraum 2011-2013
	Wie lange dauert es im Durchschnitt bis eine Stelle in der Leistungsgewährung wiederbesetzt ist	Wiederbesetzungsfrist in Wochen, BA-Stellen	
	Wie hoch war die Anzahl der Rückstände in der Leistungsgewährung gemäß der in Ihrem Jobcenter verwendeten Definition?	Delta für Werte 2012 zu 2013	
Besonderheiten zur Steuerung des Jobcen-	Sind den folgenden Aufgaben der Steuerung für den Bereich der Leis-	zum Controlling	

Organisationsdaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
ters und der Zusammen- arbeit mit der Kommune	tungsgewährung konkreten Personen / Stellen zugewiesen?	zur Organisation (Prozessverbesserung etc.)	
		zur Qualitätssicherung	
		zur Organisation der Fortbildung	
	Gibt es festgeschriebene, mit der Kommune vereinbarte Handlungs- anweisungen zu Leistungen des kommunalen Trägers (z. B. KdU, BuT)?	Gibt es festgeschriebene, mit der Kom- mune vereinbarte Handlungsanweisun- gen zu Leistungen des kommunalen Trägers (z. B. KdU, BuT)?	
	Gibt es ein festgeschriebenes Schnitt- stellenkonzept zur Überleitung von Kunden ins SGB XII?	Gibt es ein festgeschriebenes Schnitt- stellenkonzept zur Überleitung von Kunden ins SGB XII?	
	Gibt es ein gerichtsfestes Mietober- grenzen-Konzept?	Gibt es ein gerichtsfestes Mietober- grenzen-Konzept?	

Personaldaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
	Durchschnittliche Nettoarbeitsstunden je VZÄ im Bereich Leistungsgewährung	Anzahl VZÄ in der LG je gE	inkl. Temp Aufwände
		Jahresarbeitsstunden netto mal VZÄ in der LG pro Mitarbeiter aufsummiert für die gesamte gE	VZÄ in der LG pro Mitarbeiter aufsummiert für die gesamte gE
	Fluktuation im Personalkörper		
	Laufbahngruppe	Anzahl VZÄ in der LG im eD	Anzahl VZÄ in der LG gesamt
		Anzahl VZÄ in der LG im mD	Anzahl VZÄ in der LG gesamt
		Anzahl VZÄ in der LG im hD	Anzahl VZÄ in der LG gesamt
		Anzahl VZÄ in der LG im gD	Anzahl VZÄ in der LG gesamt
	Durchschnittliche Beschäftigungsdauer	Anzahl Personen die "höchstens 6 Monate" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "höchstens 12 Monate" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "höchstens 24 Monate" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben

Personaldaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Anzahl Personen die "mehr als 24 Monate" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die keine Antwort abgegeben haben	
	Altersstruktur	Anzahl Personen die "bis 30" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "30 - 49 Jahre" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "50 - 60 Jahre" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "über 60 Jahre" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die keine Antwort abgegeben haben	
	Stellenbesetzung	Anzahl Personen die angegeben haben eine "befristete Stelle" inne zu haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Quote der vakanten Stellen	Diff. LG Gruppen
			SUMME LG Plan

Personaldaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Personalstruktur	Verteilung der VZÄ auf die Träger	Stellen Amtshilfskräfte	
		Anzahl VZÄ komm. Träger	
		Quote VZÄ BA-Träger zu Gesamt	Anzahl VZÄ BA-Träger + Anzahl VZÄ kommunale Ebene
Qualifikation	Qualifikation der Beschäftigten	Anzahl Personen die "Anzahl der Beschäftigten mit Verwaltungsausbildung /-Studium" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "Anzahl der Beschäftigten mit Ausbildung im Bürobereich einschließlich Bank und ReNo-Fachangestellt" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "Anzahl der Beschäftigten mit Fach-/ Hochschulstudium (nicht Verwaltung)" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben
		Anzahl Personen die "Anzahl der Beschäftigten mit sonstiger Qualifikation" angegeben haben	Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben

Personaldaten			
Kriterium		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Anzahl Personen die eine Antwort abgegeben haben	

Qualitätsdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Angemessenheit der Leistungsgewährung/ Vermeidung unberechtigter Zahlungen	Quote: Höhe der Zahlungsansprüche ((Netto-)Leistungen) nach Art der Leistung und Bedarfe nach BG pro Jahr	Höhe der Zahlungsansprüche in Euro - ALG II Regelleistung (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Höhe der Zahlungsansprüche in Euro - Sozialgeld Regelleistung (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Höhe der Zahlungsansprüche in Euro - Mehrbedarfe (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Höhe der Zahlungsansprüche in Euro - Leistungen für Unterkunft und Heizung (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Höhe der Zahlungsansprüche in Euro - SV-Beiträge (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	Quote BG mit Alleinerziehenden	Alleinerziehende BG	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Anzahl minderjährige unverheiratete Kinder unter 18 Jahren in alleinerziehenden BG	

Qualitätsdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
		Anzahl minderjährige unverheiratete Kinder unter 18 Jahren in alleinerziehenden BG, die über ein Einkommen aus Unterhalt verfügen	Anzahl minderjährige unverheiratete Kinder unter 18 Jahren in alleinerziehenden BG
Rechtsanwendung	Widerspruchsquote	Anzahl erhobener WS (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Abgang Widersprüche - stattgegeben (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
		Abgang Widersprüche - teilweise stattgegeben (kumulierte Monatswerte)	Anzahl Bedarfsgemeinschaften
	Widerspruchsgründe (Quote: Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen - Grund: fehlerhafte Rechtsanwendung zu BG)	Abgang an stattgegebenen bzw. teilweise stattgegebenen Widersprüchen - Grund: fehlerhafte Rechtsanwendung	Anzahl Bedarfsgemeinschaften

Qualitätsdaten			
Kriterien		Rechenweg	
		Zähler (Datenname)	Nenner (Datenname)
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit - Index Gesamtzufridenheit	
		Kundenzufriedenheit - Vermittlung/ Beratung gesamt	
		Kundenzufriedenheit - Geldleistungen gesamt	
		Kundenzufriedenheit - mit Mitarbei- ter/innen gesamt	
		Kundenzufriedenheit - Rahmenbedin- gungen gesamt	
	Bearbeitungsdauer Erstanträge	Bearbeitungsdauer Erstanträge	

Unternehmenskultur

Angaben aus der Beschäftigtenbefragung (siehe Anlage 14.4): 6 soziodemografische Frage und 44 arbeitsbezogene Fragen

14.6 Clusterdarstellung zur Zuordnung der gE

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
1	28	Kreise und kleine bis mittelgroße Städte überwiegend aus den neuen Bundesländern mit Schwerpunkt in Sachsen	Güstrow Nordwestmecklenburg Ludwigslust-Parchim Elbe-Elster Barnim Märkisch-Oderland Wittenberg Jerichower Land Börde Chemnitz, Stadt Nordsachsen Sächsische Schweiz- Osterzgebirge Vogtlandkreis Mittelsachsen Zwickau Erfurt, Stadt Ilm-Kreis Sömmerda Saale-Orla-Kreis Altenburger Land Gotha Unstrut-Hainich-Kreis Saalfeld-Rudolstadt Nordhausen Kyffhäuserkreis Suhl, Stadt Eisenach, Stadt Helmstedt
2	24	Mittelgroße Städte bis Großstädte überwiegend in Ostdeutschland sowie einzel-	Vorpommern-Greifswald Nord Vorpommern-Greifswald Süd

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
		ne, bevölkerungsreiche Berliner Bezirke	Mecklenburgische Seenplatte Nord Rostock, Hansestadt Schwerin, Landeshauptstadt Cottbus, Stadt Oberspreewald-Lausitz Frankfurt (Oder), Stadt Prignitz Brandenburg an der Havel, Stadt Dessau-Roßlau Halle (Saale), Stadt Magdeburg, Landeshauptstadt Mansfeld-Südharz Stendal Leipzig, Stadt Gera, Stadt Bremerhaven, Stadt Neukölln Spandau Friedrichshain-Kreuzberg Mitte Marzahn-Hellersdorf Lichtenberg
3	18	Regionen, Kleinstädte und vereinzelte Großstädte mit Schwerpunkt in den neuen Bundesländern	Bad Doberan Dahme-Spreewald Potsdam, Stadt Teltow-Fläming Dresden, Stadt Weimar, Stadt Weimarer Land Saale-Holzland-Kreis Hildburghausen

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			<p>Sonneberg</p> <p>Wartburgkreis</p> <p>Gifhorn</p> <p>Werra-Meißner-Kreis</p> <p>Bayreuth, Stadt</p> <p>Kulmbach</p> <p>Hof, Stadt</p> <p>Wunsiedel im Fichtelgebirge</p> <p>Coburg, Stadt</p>
4	17	Großstädte aus Nord- und Westdeutschland sowie einzelne Berliner Bezirke	<p>Kiel, Landeshauptstadt</p> <p>Lübeck, Hansestadt</p> <p>Neumünster, Stadt</p> <p>Bremen, Stadt</p> <p>Delmenhorst, Stadt</p> <p>Wilhelmshaven, Stadt</p> <p>Herne, Stadt</p> <p>Dortmund, Stadt</p> <p>Duisburg, Stadt</p> <p>Gelsenkirchen, Stadt</p> <p>Mönchengladbach, Stadt</p> <p>Oberhausen, Stadt</p> <p>Pirmasens, Stadt</p> <p>Regionalverband Saarbrücken</p> <p>Tempelhof-Schöneberg</p> <p>Charlottenburg-Wilmersdorf</p> <p>Reinickendorf</p>
5	24	Regionen und Klein- bis Großstädte überwiegend aus Niedersachsen sowie vereinzelt aus Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein und einzelne Berliner Bezirke	<p>Dithmarschen</p> <p>Braunschweig, Stadt</p> <p>Salzgitter, Stadt</p> <p>Wolfenbüttel</p> <p>Goslar</p>

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Celle Emden, Stadt Northeim Holzminden Hameln-Pyrmont Region Hannover Hildesheim Lüneburg Lüchow-Dannenberg Uelzen Oldenburg (Oldenburg), Stadt Wesermarsch Stade Cuxhaven Birkenfeld Kaiserslautern, Stadt Treptow-Köpenick Steglitz-Zehlendorf Pankow
6	13	Großstädte aus Nord- und Westdeutschland	Flensburg, Stadt Hamburg, Freie und Hansestadt Städteregion Aachen Bielefeld, Stadt Bochum, Stadt Bonn, Stadt Düsseldorf, Stadt Bottrop, Stadt Hagen, Stadt Unna Köln, Stadt Krefeld

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Remscheid, Stadt
7	16	Kleine bis mittelgroße Städte in Bayern	Bayreuth Hof Coburg Kronach Lichtenfels Bamberg, Stadt Regensburg, Stadt Bad Kissingen Rhön-Grabfeld Neustadt-Weiden Würzburg, Stadt Deggendorf Regen Straubing-Bogen Passau, Stadt Mühldorf am Inn
8	34	Ländliche Regionen bis mittelgroße Städte aus dem Großteil der alten Bundesländer	Pinneberg Steinburg Plön Ostholstein Rendsburg-Eckernförde Wolfsburg, Stadt Diepholz Nienburg (Weser) Herford Höxter Siegen-Wittgenstein Soest Waldeck-Frankenberg Schwalm-Eder-Kreis

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Limburg-Weilburg Bad Kreuznach Donnersbergkreis Zweibrücken, Stadt Vorderpfalz-Ludwigshafen Mainz, Stadt Worms, Stadt Deutsche Weinstraße Altenkirchen (Westerwald) Neuwied Trier, Stadt Heidelberg, Stadt Karlsruhe, Stadt Baden-Baden, Stadt Lörrach Aschaffenburg, Stadt Fürth, Stadt Amberg-Sulzbach Tirschenreuth Augsburg, Stadt
9	20	Vorwiegend Regionen Nordrhein-Westfalens sowie selektive Einrichtungen aus weiteren alten Bundesländern	Herzogtum Lauenburg Osnabrück, Stadt Heinsberg Leverkusen, Stadt Rheinisch-Bergischer Kreis Rhein-Sieg-Kreis Rhein-Erft-Kreis Euskirchen Märkischer Kreis Viersen Mettmann

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Rhein-Kreis Neuss Paderborn Wesel Darmstadt, Wissenschaftsstadt Frankfurt am Main, Stadt Gießen Koblenz, Stadt Freiburg im Breisgau, Stadt Nürnberg, Stadt
10	15	Ländliche Regionen überwiegend aus Bayern	Rhein-Hunsrück-Kreis Westerwaldkreis Main-Tauber-Kreis Weißenburg-Gunzenhausen Bamberg Forchheim Schwandorf Haßberge Schweinfurt Main-Spessart Donau-Ries Dingolfing-Landau Passau Traunstein Altötting
11	15	Ländliche Regionen überwiegend aus Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg sowie vereinzelt aus weiteren alten Bundesländern	Stormarn Segeberg Harburg Cloppenburg Kaiserslautern Ahrweiler Alzey-Worms

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			<p>Germersheim</p> <p>Landau-Südliche Weinstraße</p> <p>Merzig-Wadern</p> <p>Zollernalbkreis</p> <p>Göppingen</p> <p>Rems-Murr-Kreis</p> <p>Schwäbisch Hall</p> <p>Schwabach, Stadt</p>
12	19	Kreise, kleine bis mittelgroße Städte in Baden-Württemberg sowie einzelne große Städte in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Hessen	<p>Oberbergischer Kreis</p> <p>Olpe</p> <p>Wetteraukreis</p> <p>Kassel</p> <p>Heidenheim</p> <p>Breisgau-Hochschwarzwald</p> <p>Emmendingen</p> <p>Esslingen</p> <p>Rhein-Neckar-Kreis</p> <p>Heilbronn, Stadt</p> <p>Heilbronn</p> <p>Rastatt</p> <p>Konstanz</p> <p>Reutlingen</p> <p>Tübingen</p> <p>Böblingen</p> <p>München, Landeshauptstadt</p> <p>Fürstenfeldbruck</p> <p>Starnberg</p>
13	32	Mittelgroße bis große Städte und Regionen in Baden-Württemberg und Bayern sowie einzelne Landkreise in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen	<p>Vechta</p> <p>Cochem-Zell</p> <p>Rhein-Lahn-Kreis</p> <p>Sigmaringen</p>

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Karlsruhe Calw Freudenstadt Hohenlohekreis Neckar-Odenwald-Kreis Ulm, Universitätsstadt Alb-Donau-Kreis Schwarzwald-Baar-Kreis Rottweil Ansbach, Stadt Roth Aschaffenburg Miltenberg Fürth, Land Neumarkt idOPf Regensburg Kitzingen Augsburg Dillingen adDonau Neu-Ulm Landshut, Stadt Landshut Rottal-Inn Freyung-Grafenau Rosenheim, Stadt Rosenheim Berchtesgadener Land Garmisch-Partenkirchen
14	24	Ländliche Räume und Agglomerationsräume in Bayern und Rheinland-Pfalz	Bernkastel-Wittlich Bitburg-Prüm Trier-Saarburg

Cluster	Anzahl Jobcenter	Beschreibung	Beispiel Jobcenter
			Erlangen-Höchstadt Neustadt a.d. Aisch-Bad Windsheim Nürnberger Land Kelheim Cham Aichach-Friedberg Erding Freising Dachau Ebersberg Eichstätt Neuburg-Schrobenhausen Pfaffenhofen a.d. Ilm Kempten (Allgäu), Stadt Lindau (Bodensee) Ostallgäu Memmingen, Stadt Unterallgäu Bad Tölz-Wolfratshausen Landsberg am Lech Weilheim-Schongau